

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანა ჩხეიძე



**ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა და ორგანიზაციული
განვითარება**

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა
ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: მანანა ხარხელი,
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

თანამედროვე მსოფლიოში ცვლილებები უფრო და უფრო სწრაფად მიმდინარეობს და კომპანიებისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია ფეხი აუწყონ ამ ცვლილებებს. გლობალიზაციამ კონკურენტული ბრძოლის გაძლიერება გამოიწვია, რამაც კომპანიები ახალი მიდგომების გამოყენების აუცილებლობის წინაშე დააყენა. თუ კომპანიას სურს წარმატების მიღწევა, მან უნდა გააცნობიეროს გარდაქმნების აუცილებლობა და უნდა დანერგოს კომპანიაში ცვლილებების მართვის სისტემა. ორგანიზაციებს უწყვეტ ხშირად განახორციელონ ცვლილებები, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ გადარჩებიან თანამედროვე ბიზნესის კომპლექსურ გარემოში.

ნაშრომის მიზანია, აღწეროს ორგანიზაციული ცვლილებების არსი, მისი გამომწვევი შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები, გამოკვეთოს ცვლილებების მნიშვნელობა და აღწეროს მათი განხორციელების სხვადასხვა მოდელები. ასევე ქართული კომპანიების პრაქტიკაზე დაყრდნობით გამოკვეთოს ის სირთულეები, რომლებსაც მენეჯერები აწყდებიან ცვლილებების განხორციელების პროცესში და შესაბამისად განიხილოს წინააღმდეგობების დაძლევის ეფექტური საშუალებები. ნაშრომში წარმოდგენილია კვლევა საქართველოს კომპანიებში ცვლილებების გატარების პრაქტიკასთან დაკავშირებით, რომლის ობიექტია საქართველოს ტერიტორიაზე არსებული სასტუმროები. კვლევის საფუძველზე გამოვყავი ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ცვლილებების კომპლექსურ ხასიათს უკავშირდება და ის ფაქტორები, რომლებიც გარდაქმნების აუცილებლობას წარმოშობს. ასევე განვიხილე ცვლილებების პროცესში წარმოქმნილი სირთულეების დაძლევის საშუალებები და შევიმუშავე რეკომენდაციები განხილული სასტუმროებისთვის. კვლევამ აჩვენა თუ როგორი კლიმატია ქართულ კომპანიებში ცვლილებების განხორციელებისთვის, რა დამოკიდებულება აქვთ მენეჯერებსა და რიგით თანამშრომლებს გარდაქმნების მიმართ და როგორ აისახება ეს ყოველივე კომპანიის წარმატებაზე.

Annotation

Ana Chkheidze

Organizational change management and organizational development

In the modern world, changes are going on more quickly and companies have to follow them. Globalization has led to the strengthening of competitive war that has put companies in the face of the need for new approaches. If the company wants to succeed, it needs to realize the need of transformation and implant change management system in the company. Organizations often have to make changes, otherwise they will not survive in a modern business environment.

The purpose of the work is to describe the essence of organizational changes, its internal and external factors, to outline the importance and describe different models of changes, to determine the difficulties that managers face when making transformation and effective methods for overcoming them based on the examples of Georgian companies. The work provides research on the practice of making changes in Georgian companies, the object of which are the hotels. Based on the research I identified the main problems associated with the complex nature of the changes, the factors that generate the need of transformation and the ways of overcoming the difficulties in the process of changes. the research showed what relations Georgian companies, its managers and ordinary employees have with the changes and how it affects their success.

შინაარსი (სარჩევი)

შესავალი.....	5
თავი I. ცვლილებები და გარდაქმნები კომპანიაში და მათი მართვის თეორიული ასპექტები.....	8
1.1. ორგანიზაციული ცვლილებების არსი და მისი შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები.....	8
1.2. ცვლილებების მართვის მოდელები და მენეჯერი, როგორც ცვლილებების ორგანიზატორი	23
1.3. წინააღმდეგობები ორგანიზაციული ცვლილებების დროს და მათი დაძლევის გზები	40
თავი II. ცვლილებების და გარდაქმნების პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზი საქართველოს ბიზნეს-სუბიექტებში.....	50
2.1. ცვლილებების პრაქტიკის ანალიზი და შეფასება შპს „ოლდ თბილისი“-ს მაგალითზე....	50
2.2. ცვლილებების პრაქტიკის ანალიზი და შეფასება შპს „კიპარისი“-ს მაგალითზე.....	55
2.3. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების თავისებურებების კვლევა შპს „ოლდ თბილისი“-ს და შპს „კიპარისი“-ს მაგალითზე.....	60
თავი III. ცვლილებები და გარდაქმნები საქართველოს ბიზნეს სუბიექტებში, როგორც ანტიკრიზისული ღონისძიებები.....	72
3.1. ბიზნეს მოდელის ცვლილება - ერთადერთი გადარჩენის შანსი კრიზისის დროს.....	72
3.2. პოსტკრიზისული გარდაქმნები.....	75
3.3. კონცეპტუალური იდეები ცვლილებებისთვის	78
დასკვნები და რეკომენდაციები	82
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა	86
დანართი	89

შესავალი

თემის აქტუალურობა. ორგანიზაციის საქმიანობა წარმოადგენს მუდმივ რეაგირებას ცვლილებების აუცილებლობაზე, რომელიც წარმოქმნილია, როგორც შიდა, ასევე გარე გარემოდან. თანამედროვე კომპანიებს მუდმივად უწყვეტ ახალ სიტუაციებთან ადაპტაცია, თუ მათ სურთ არა მარტო შეინარჩუნონ ბიზნესი, არამედ მიაღწიონ წარმატებას. გარემო ფაქტორების ცვლილება, კონკურენცია, ინოვაციები მოითხოვენ ორგანიზაციებისგან ახალი სტრატეგიების, მეთოდების, ბიზნეს პროცესების, ტექნოლოგიების და პროდუქციის დამზადების გზების შემუშავებას.

თანამედროვე სამყარო გლობალიზაციამ მოიცვა, რამაც კონკურენტული ბრძოლის გაძლიერება გამოიწვია. კომპანიებს სჭირდებათ სრულიად ახალი მიდგომების გამოყენება, რათა გადარჩნენ ბაზარზე და მიაღწიონ წარმატებას. ცვლილებები ორგანიზაციების ყოველდღიურობის ნაწილი გახდა. მენეჯერებს უწყვეტ ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, მათი დანერგვა, ცვლილებების პროცესის მართვა და ამ პროცესში წარმოქმნილი ბარიერების გადალახვა. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეტაპია სტრატეგიის დაგეგმვის და რეალიზაციის პროცესში. ამ კონტექსტში ჩნდება ცვლილების გატარების შესაძლებლობის შეფასების აუცილებლობა. საჭიროა პასუხი გაეცეს ისეთ კითხვას როგორცაა, რა უნარებია საჭირო სწრაფი ცვლილებების გატარების შემთხვევაში და როგორ უნდა ვმართოთ ცვლილების პროცესი. შესაბამისად, ორგანიზაციის განვითარებისა და ცვლილებების მართვის შესწავლა არის აქტუალური და საჭირო ამოცანა ორგანიზაციის მართვის გასაუმჯობესებლად.

კვლევითი ნაშრომის მიზნები და ამოცანები. ცვლილებების სასიცოცხლო მნიშვნელობიდან გამომდინარე, აუცილებელია მისი მართვის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების განხილვა. ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციულ განვითარებაზე ორიენტაციის აუცილებლობის და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის თანამედროვე ასპექტების გამოკვეთა, გარდაქმნების პრაქტიკის ანალიზი ქართული კომპანიების მაგალითზე. უნდა გამოიკვეთოს ქართულ კომპანიებში გარდაქმნების განხორციელების თავისებურებები, თანმდევი წინააღმდეგობები და მათი გადაჭრის

ეფექტური საშუალებები. მიზნებიდან გამომდინარე შეგვიძლია გამოვყოთ შესაბამისი ამოცანები:

- ორგანიზაციული ცვლილებებისა და განვითარების არსის განხილვა;
- ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების მეთოდების შესწავლა;
- ქართულ ბაზარზე კომპანიების მიერ ცვლილებების მართვის პრაქტიკის ანალიზი;

ანალიზი;

- კომპანიებში ცვლილებებისადმი წარმოქმნილი ძირითადი წინააღმდეგობების ანალიზი;
- ორგანიზაციული ცვლილებების მართვისთვის რეკომენდაციების შემუშავება;

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია ორგანიზაციებში ცვლილებების განხორციელების თანმდევი პროცესები, თანამშრომელთა და მენეჯერთა დამოკიდებულება ცვლილებების მიმართ და წინააღმდეგობები რომელიც წარმოიშვება გარდაქმნებისას. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ქართულ ბაზარზე არსებული სასტუმროები, კერძოდ შპს. კიპარისი (სასტუმრო „კიპარისი“) და შპს. „ოლდ თბილისი“ (სასტუმრო „ლეონი“). კვლევის გენერალურ ერთობლიობას წარმოადგენდა სასტუმროში მომუშავე პერსონალი. კვლევისას გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი, კერძოდ პირისპირ ინტერვიუ და ანკეტური გამოკითხვა.

საინფორმაციო რესურსები და კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდი. ცვლილებების მენეჯმენტის შესახებ საინფორმაციო რესურს წარმოადგენდა, როგორც ქართული, ასევე უცხოენოვანი ლიტერატურა, ასევე ინტერნეტ-რესურსები. მოძიებული ლიტერატურის ანალიზის შედეგად მოვახდინე ინფორმაციის სინთეზი და ცვლილებების თეორიული განხილვა. პრაქტიკული ანალიზისთვის გამოვიყენე რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდები, კერძოდ ანკეტირება და ჩაღრმავებული ინტერვიუ. რესპოდენტებს წარმოადგენდნენ, როგორც კომპანიის მაღალი რგოლის მენეჯერები, ასევე სხვა რიგითი თანამშრომლები.

კვლევის შედეგად მიღებული ძირითადი მიგნებები. ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტთან დაკავშირებით უამრავი მოდელი და თეორია არსებობს. ცვლილების საინტერესო მოდელს გვთავაზობენ ლევინი, ედგარ შეინი და გრეინერი. მათი მოდელები ერთმანეთს არ გამორიცხავს და ერთმანეთის ლოგიკურ გაგრძელებას

წარმოადგენს. ცვლილებების მართვის პროცესი თეორიულად განხილული აქვს უამრავ მკვლევარს, მათ შორის აღსანიშნავია კოტერი, მინცბერგი და ველსი, ლევენპორტი, ანდერსონი, პორასი და რობერტსონი და ა.შ. თეორიული კუთხით ცვლილებების მენეჯმენტი მათ ამომწურავად აქვთ განხილული, მაგრამ საინტერესოა ამ თეორიული ასპექტების შემოწმება ქართული ორგანიზაციების მაგალითზე. კვლევის პროცესში აღმოჩნდა, რომ კომპანიის მენეჯერებს აქვთ თეორიული ცოდნა ცვლილებების პროცესის მიმდინარეობასთან დაკავშირებით, მაგრამ როდესაც ცვლილებებს რეალურად, პრაქტიკაში ახორციელებენ, ვერ ახერხებენ ამ ცოდნის გამოყენებას. ასევე გამოიკვეთა რომ ხშირია თანამშრომლების მხრიდან წინააღმდეგობა გარდაქმნების მიმართ, რაც გადაწყვეტილების მიღების მკაცრი ცენტრალიზაციით და კომუნიკაციის ნაკლებობითაა გამოწვეული. მენეჯერები არ ცდილობენ თანამშრომლების ჩართვას გარდაქმნებში და არ ითვალისწინებენ მათ რეკომენდაციებს. ასევე კომპანიები არ ახდენენ ცვლილებების განხორციელების შემდეგ მათი გავლენის შეფასებას კომპანიის საქმიანობაზე.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი მოიცავს სამ თავს და სულ ოთხმოცდაათი გვერდისგან შედგება. ნაშრომის პირველი თავი ცვლილებების პროცესის თეორიულ მიმოხილვას მოიცავს, სადაც განხილულია ცვლილებების არსი, მისი გამომწვევი შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები, ცვლილებების პროცესის მართვის მოდელები, მენეჯერის როლი ამ პროცესში და ის ძირითადი წინააღმდეგობები, რომლებიც გარდაქმნების დროს ჩნდება. რაც შეეხება მეორე თავს, აქ გაანალიზებულია ცვლილებების პროცესის პრაქტიკული ასპექტები საქართველოს კომპანიების მაგალითზე: თუ რამდენად ეფექტურად იყენებენ კომპანიები ცვლილებების მართვის და წინააღმდეგობის დაძლევის მეთოდებს და მოდელებს. ამავე თავში გაანალიზებულია ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები. მესამე თავში კი განხილულია ცვლილებების, როგორც ანტიკრიზისული ღონისძიებების პრაქტიკული ასპექტები და კონცეპტუალური იდეები გარდაქმნებისთვის. ნაშრომის ბოლოს მოცემულია დასკვნები და რეკომენდაციები კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით.

თავი I. ცვლილებები და გარდაქმნები კომპანიაში და მათი მართვის თეორიული ასპექტები

1.1. ორგანიზაციული ცვლილებების არსი და მისი შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები

განვითარებულ ქვეყნებში ცვლილებების მართვის საკითხს დიდი ყურადღება ეთმობა, მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე და ამ კუთხით მუშავდება უამრავი მოდელი ცვლილებების მართვის პროცესის გაუმჯობესების მიზნით. პირველი მოდელი ორგანიზაციულ ცვლილებებში ამერიკელმა ფსიქოლოგმა კ. ლევინმა შეიმუშავა.¹ ორგანიზაციული ცვლილებების სამომავლო განვითარება მიმდინარეობდა სწორედ ამ მოდელის იდეების ხარჯზე. ახალი თეორიები, რომლებიც ჩნდებოდა და ჩნდება, მათი წინამორბედის გავრცობაა.

ორგანიზაციაში ცვლილებების ყველაზე გამორჩეული პერიოდი უკავშირდება 1960-1990 წლებს. ამ პერიოდში მკვლევართა უმეტესობა ცვლილებებს განიხილავდნენ იმ კუთხით, რომელსაც შემდგომ დაერქვა „ორგანიზაციული განვითარება“. მისი მთავარი არსი შეიძლება ფორმულირდეს, როგორც მიზანმიმართული ფუნდამენტალური ცვლილებები კორპორატიულ კულტურაში, ორგანიზაციის ცვალებად გარემო პირობებთან ადაპტაციის მიზნით.² (Van de Ven, Poole, 1995) ორგანიზაციული განვითარებისას, პროექტის ჩარჩოებში ზემოქმედების მთავარ ობიექტს, წარმოადგენდა კორპორატიული კულტურა, ანუ ორგანიზაციის სოციალური ქვესისტემა. ამ პერიოდში გაჩნდა ახალი მიდგომა - „პროცესული კონსულტირება“, რომლის ჩარჩოებშიც კონსულტანტი, სპეციალური უნარების გამოყენებით, მოქმედებდა ორგანიზაციის პერსონალის ცოდნასა და შემოქმედებით პოტენციალზე, ეხმარებოდა მათ აერჩიათ მიზნები და სტრატეგიები.

ორგანიზაციული განვითარების მეთოდი ფართოდ გავრცელდა დასავლური ფირმების საქმიანობაში, მაგრამ დროდადრო მკვეთრად დაიწყო მისი შეზღუდვა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცა 80-90-იან წლებში, ინფორმაციული

¹მოდელი, რომელიც ორგანიზაციულ ცვლილებებს შემდეგი სახით წარმოგვიდგენს - გაღობა, მოძრაობა, გაყინვა.

² Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 510-540.

ტექნოლოგიების განვითარება, რამაც გამოიწვია ბიზნეს საქმიანობის ტრადიციული მეთოდების მნიშვნელოვანი ცვლილებები. ტექნოლოგიებმა ასევე ხელი შეუწყო ბიზნესის მართვის ახალი ხარისხის მიღწევას. თუმცა ეს შესაძლებელი გახდა მხოლოდ მას მერე, რაც გადაიხედა ბიზნესის მართვის ყველა ელემენტი. ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლამ მოითხოვა ბიზნეს პროცესების სისტემური ანალიზი და ორგანიზაციების რეინჟინერინგის აუცილებლობა.

*„რეინჟინერინგი არის ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტალური და რადიკალური რესტრუქტურისაცია, არსებითი გაუმჯობესების მისაღწევად, ისეთ ძირითად მაჩვენებლებში, როგორცაა ხარჯები, ხარისხი, სერვისის დონე და სამუშაოს ოპერატიულობა“.*³ [ჰამერი და ჩამპი, 1985]

ბოლო წლებში განხორციელდა ორი მიდგომის სინთეზი: ორგანიზაციული ცვლილებებისა და რეინჟინერინგის. ორგანიზაციული ცვლილებების სისტემის აღსაწერად გამოყენებულ იქნა ორგანიზაციის და ადამიანის ორგანიზმის განვითარების ანალოგია. „ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის თეორია“,⁴ ვარაუდობს, რომ არსებობს ორგანიზაციის სიცოცხლის ეტაპები, რომლებიც მთლიანობაში წარმოადგენენ პროგნოზირებად ცვლილებებს დროის განმავლობაში, გარკვეული თანამიმდევრობით. ყველა ორგანიზაცია გადის ამ მდგომარეობას. ერთი ეტაპიდან მეორე ეტაპზე გადასვლა პროგნოზირებადია და არა შემთხვევითი.

1990-იან წლებში, მეცნიერებამ ეტაპობრივად დაიწყო შეკრული წრიდან გამოსვლა, რაც ახალი მკვლევარების დამსახურება იყო. ისინი ცდილობდნენ შეესწავლათ ორგანიზაციული ცვლილებების ახალი მიდგომები. ერთის მხრივ, მათ შემოიტანეს შედარებითი კროს ორგანიზაციული ანალიზი და განიხილეს სხვა მეცნიერებებიდან ურთიერთქმედება, ისეთებთან როგორცაა მათემატიკა, ფიზიკა და ქაოსის თეორია. მეორეს მხრივ, კი ცდილობდნენ გაეუმჯობესებინათ კვლევითი ინსტრუმენტები და უფრო მკაფიოდ გაეგოთ მისი შეზღუდვები. ამის გარდა, გააქტიურდა უნივერსალური სქემის შექმნის მცდელობებიც, რომელიც საშუალებას მისცემდა მათ განზოგადებულიყო განსხვავებული ცვლილებების თეორიები. 1990-იანი წლების

³ Hammer, M. (1990, July-August). "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," Harvard Business Review, pp. 104-112.

⁴მისი ავტორები არიან ა. ადიზესი, ლ. გრეინერი და სხვ.

შუაში, ორგანიზაციული ცვლილებების თეორიამ მიიღო „მეორე სიცოცხლე“, ახალი თეორიული მოდელებისა და მიდგომების წარმოშობის ხარჯზე, რომლებმაც დაამტკიცეს საკუთარი ეფექტურობა კომპანიების მიერ პრაქტიკაში გამოყენების შედეგად.

განვიხილოთ ისეთი ტერმინი, როგორცაა ცვლილება. მაშინ როდესაც ტერმინი ცვლილება მარტივად განისაზღვრება, როგორც „საგნების ახალი მდგომარეობა, რომელიც განსხვავდება ძველისგან“⁵ [French, Wendell and Bell, 1999] ორგანიზაციული ცვლილების განსაზღვრა ბევრად რთულია. თავად ტერმინი „ორგანიზაციული ცვლილება“ უკვე განმარტავს, რომ ჩვენ ვსაუბრობთ ცვლილებაზე ორგანიზაციულ საქმიანობაში, მაგრამ მხოლოდ ამ კუთხით განხილვა არაფერს გვეუბნება იმ საქმიანობის სახეზე, რომელიც იცვლება. ოპერაციული ცვლილებების ორგანიზაციულ ცვლილებებთან შედარებისას ადვილი შესამჩნევია, რომ პირველი მათგანი ეხება ექსკლუზიურად ინდივიდებს, მათ როლებს და ფასეულობებს, მეორე ტერმინი მოიცავს უფრო ფართო სფეროს, როგორცაა ყველა სახის ოპერაციული პროცესი - კლიენტთა მომსახურება, პროდუქტი, ლოგისტიკა. გარდა ამისა ორგანიზაციული ცვლილებები კიდევ მოიცავს ცვლილებებს, რომელიც ეხება სამუშაო პროცესს და მათ ქვესისტემებს.⁶ (Davenport and Short, 1990)

„ორგანიზაციული ცვლილებების ქვეშ იგულისხმება განახლების პროცესი, რომელიც დამყარებულია ინოვაციების დაგეგმვაზე ორგანიზაციულ პროცესებში. ორგანიზაციული ცვლილებები - ეს არის ახალი იდეების ან ქცევის ნორმების ადაპტაცია ორგანიზაციის მიერ.“ [Ma Yun⁷, 2003]

ორგანიზაციული ცვლილებები შეიძლება კიდევ განვმარტოთ, როგორც „გარდამავალი მდგომარეობა არსებულ და მომავალ მდგომარეობას შორის, რომლისკენაც მიმართულია ორგანიზაცია.“⁸ (Cumings, G. Thomas and Huse, F. Edgar, 1985) ამ განმარტების საწყისები ლევინის ნაშრომებში შეგვიძლია მოვძებნოთ. მან

⁵ French, Wendell and Bell H. Cecil, Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey.

⁶ Davenport, T.H. (1994 July). "Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?" MIS Quarterly, pp. 121-127.

⁷ ჩინელი ბიზნეს მაგნატი, ინვესტორი, რომელმაც დააფუძნა Alibaba Group

⁸ Cumings, T. G., & Worley, C. G. (2001). Organization Development and Change. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing

ჩამოაყალიბა ორ მდგომარეობას შორის მოძრაობის კონცეფცია, რომელიც ორგანიზაციულ ცვლილებებს უკავშირდებოდა. ეს ნიშნავს მდგომარეობა I-ში ყოფნას მომენტ I-ში და მდგომარეობა II-ში ყოფნას მომენტ II-ში. ეს მოძრაობა არის წრფივი და სტატიკური. კანტერი კი აღნიშნავდა, რომ უვარგისია ორგანიზაციული ცვლილებების დინამიური კონცეფცია, რადგან ის ზედმეტად ამარტივებს რთულ და კომპლექსურ პროცესს, მაგრამ ეს იმ მიზეზით, რომ ის გვთავაზობს მოქმედებების ცვლილების პირდაპირი დაგეგმვის შესაძლებლობას. (Kanter, Rosabeth Moss, 1992) ორგანიზაციულ ცვლილებებში იგულისხმება ორგანიზაციის განახლების, გარდაქმნის პროცესი, რომელიც დაფუძნებულია ინოვაციების დანერგვაზე ორგანიზაციულ პროცესებში. „*ორგანიზაციული ცვლილებები - ეს არის კომპანიის მიერ ახალი იდეების ან ქცევის მოდელების დანერგვა და მათი ადაპტაცია.*“⁹ (Nord and Tucker, 1987) ორგანიზაციის საქმიანობა წარმოადგენს მუდმივ რეაგირებას ცვლილებების აუცილებლობაზე, რომელიც წარმოქმნილია, როგორც შიდა ასევე გარე გარემოდან. ორგანიზაციული ცვლილებები განპირობებულია გარემომცველი გარემოს განვითარების შედეგად, ფირმები ვალდებულნი არიან ადაპტაცია მოახდინონ გარემოსთან, რომელშიც ფუნქციონირებენ. ასევე ორგანიზაციები თვითონ ახდენენ გავლენას გარე გარემოზე ახალი პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების შემუშავებით და ბაზარზე გატანით. თანამედროვე კომპანიებს მუდმივად უწევთ ახალ სიტუაციებთან ადაპტაცია, თუ მათ სურთ არა მარტო შეინარჩუნონ ბიზნესი, არამედ მიაღწიონ წარმატებას. ცვლილებები ეს არ არის მიზანი, ეს მუდმივი პროცესია. ცვლილებების გატარება ქმნის პირობებს, რომელიც აუცილებელია არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციისთვის. სტრატეგიული ცვლილებების აუცილებლობა და ხასიათი დამოკიდებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობაზე ეფექტურად იმუშაოს ახალ პირობებში, რომელსაც ქმნის დარგი, ბაზარი, ორგანიზაციები და პროდუქტი. სტრატეგიული ცვლილებები გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობის მრავალ ასპექტზე და მისი სტრუქტურის ელემენტებზე. ცვლილებებს საკმაოდ კომპლექსური ხასიათი აქვს. ყველაზე დიდი სირთულეები წარმოიქმნება, როცა ცვლილებების გატარება ხდება ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კულტურაში.

⁹ W. R. Nord and S. Tucker, “Implementing Routine and Radical Innovations,” Lexington Books, Lexington, 1987.

ორგანიზაციული ცვლილებები შეგვიძლია მარტივად შევადაროთ ან თუნდაც ჩავთვალოთ ინოვაციად. ინოვაცია განიმარტება როგორც „ტექნოლოგია, პროდუქტი ან პრაქტიკა, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციის წევრები პირველად, მიუხედავად იმისა იყო თუ არა იგი სხვა ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული“.¹⁰ (Nord and Tucker, 1987) ამ თვალსაზრისით ცვლილებები არის ახალი სიტემის დანერგვისთვის ორგანიზაციის მომზადების უწყვეტი პროცესი. ორგანიზაციული ცვლილებების საბოლოო მიზანი არის უფრო ეფექტური და ქმედითი მუშაობის მეთოდების დანერგვა და რაც მთავარია წარმატება, რაც ნიშნავს უკეთეს ურთიერთკავშირს ორგანიზაციასა და გარემოს შორის. ცვლილებების წარმატება შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- მიღწეულ უნდა იქნეს დასახული მიზანი;
- არ უნდა გადააჭარბოს მისთვის განსაზღვრულ ვადებს და ბიუჯეტს;
- უნდა უზრუნველყოს დადებით ეკონომიკური და საოპერაციო შედეგები გონივრული ოდენობის დროში, რომლებიც დაფარავს გაწეულ ხარჯებს;
- ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ცვლილებები აღქმული უნდა იყოს, როგორც წარმატება;¹¹ [George, J. M., & Jones, G, 2007]

აშკარაა რომ ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატება დამოკიდებულია, როგორც პრობლემის გადაჭრის ხარისხზე, ასევე მისი რეალიზაციის ეფექტიანობაზე. არასათანადოდ განხორციელებულმა ცვლილებებმა შეიძლება მოიტანონ უარყოფითი შედეგები, თუ მიღებულია ცუდი ან ფაქტებთან შეუსაბამო გადაწყვეტილებები. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ცვლილებები არ მიმდინარეობს იზოლირებულად, ის გავლენას ახდენს მთლიან ორგანიზაციაზე და მის თითოეულ ნაწილზე, მათ შორის თანამშრომლებზე.

„ორგანიზაციული ცვლილებები - ეს არის იდეებისა და კონცეფციების გამოყენებით ორგანიზაციის ახალ საფეხურზე გადაყვანის უწყვეტი ან თანმიმდევრობითი პროცესი.“¹² (Haveman, Russo & Meyer,2001)

¹⁰ W. R. Nord and S. Tucker, “Implementing Routine and Radical Innovations,” Lexington Books, Lexington, 1987.

¹¹ George, J. M., & Jones, G. R. (2007). Understanding and Managing Organizational Behavior (5rd). New York: Pearson Education, Inc.

ორგანიზაციულ ცვლილებებს მიეკუთვნება:

- ცვლილებები ძირითად სტრუქტურაში - სამუშაო აქტივობის დონე და ხასიათი, მართველობითი სტრუქტურა, საკუთრება, ფინანსირების წყაროები, საერთაშორისო ოპერაციები და მათი გავლენა, დივერსიფიკაცია, შერწყმა, საერთო საქმიანობა.
- ცვლილებები ამოცანებსა და საქმიანობაში - პროდუქციის ასორტიმენტი და გაწეული მომსახურების ნაკრები, ახალი ბაზრები, კლიენტები და მომწოდებლები.
- ცვლილებები ტექნოლოგიებში - მოწყობილობები, სამუშაო იარაღები, მასალები და ენერჯია, ტექნოლოგიური პროცესები, საკანცელარიო ტექნიკა.
- ცვლილებები მმართველობით სტრუქტურებში და პროცესებში - შიდა ორგანიზაცია, სამუშაო პროცესები, გადაწყვეტილების მიღებისა და მართვის პროცესები, ინფორმაციული სისტემები.
- ცვლილებები ორგანიზაციულ კულტურაში - ღირებულებები, ტრადიციები, არაფორმალური ურთიერთობები, მოტივები და პროცესები, ხელმძღვანელობის სტილი.
- ცვლილებები პერსონალში - ხელმძღვანელობა და მომსახურე პერსონალი, მათი კომპეტენტურობა, მოტივაცია, ქცევა და სამუშაოს ეფექტურობა.
- ცვლილებები ორგანიზაციის მწარმოებლურობაში - ფინანსური, ეკონომიკური, სოციალური და სხვა სახის მაჩვენებლები ორგანიზაციის გარემოსთან კავშირის შესაფასებლად, საკუთარი დავალებების შესრულება და ახალი შესაძლებლობების გამოყენება.
- ცვლილებები ორგანიზაციულ იმიჯში - ორგანიზაციის პრესტიჟი საქმიან წრესა და საზოგადოებაში.¹³ (Jones, G. R., 2004)

რა არის ორგანიზაციული ცვლილება? ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ოპტიმიზაცია, იდეალური მდგომარეობის მიღწევის მიზნით.¹⁴ (Коена А, 2006) რაში სჭირდება ფირმას ორგანიზაციული ცვლილებები? ორგანიზაციული ცვლილებები გავს რეაქციას მუდმივ ცვალებად გარემოზე ან არსებულ კრიზისულ სიტუაციაზე. (Jones, 2004) ორგანიზაციული ცვლილებები

¹² Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. (2001). Organizational environments in Flux: the impact for regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*, 12, 253-273.

¹³ Jones, G. R. (2004). *Organization Theory, Design, and Change*. New York: Addison-Wesley Publishing Company

¹⁴Коена А., Курс MBA по менеджменту. “Алпина Бизнес Курс“, 2006

განსაკუთრებით ცხადია, როცა ორგანიზატორი ახდენს უფლებამოსილებების დელეგირებას.¹⁵ (Haveman, Russo & Meyer, 2001) ვან დე ვენმა და პულმა 1995 წელს სცადეს ორგანიზაციული ცვლილებების მიზეზების შემდეგი თეორიებით ახსნა: ტელეოლოგიური თეორია, სასიცოცხლო ციკლის თეორია და დიალექტიკური თეორია.

- ტელეოლოგიური თეორია თვლის, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები ესაა იდეალურ მდგომარეობის მიღწევის გზა, მიზნების დასახვის, შესრულების, შეფასების და რესტრუქტურისაციის უწყვეტი პროცესის საშუალებით.
- სასიცოცხლო ციკლის თეორია ამტკიცებს, რომ ორგანიზაცია დამოკიდებულია დაბადების, ზრდის, სიმწიფის და დაცემის სტადიებზე არსებულ გარემო ფაქტორებზე.
- დიალექტიკური თეორია მიიჩნევს, რომ ორგანიზაცია გავს მრავალ კულტურულ საზოგადოებას, ურთიერთსაწინააღმდეგო ფასეულობებით. როდესაც, რომელიმე კონკრეტული ძალა დომინირებს სხვებზე ორგანიზაციული ცვლილებების ფარგლებში ხდება ახალი ორგანიზაციული ფასეულობებისა და მიზნების დასახვა.¹⁶ (ვან დე ვენი და პული, 1995)

ორგანიზაციული ცვლილებების ყველაზე ცნობილი სამიზნეებია: ხედვა, სტრატეგია, კულტურა, სტრუქტურა, სისტემა, წარმოების ტექნოლოგია და ლიდერობის სტილი. (Yang, Zhuo, & Yu, 2009).

• ხედვა მოიცავს ფირმის ძირითად ფასეულობებს, რომელიც ადაპტირებულია არსებულ გარემოსთან. როდესაც ორგანიზაცია განიცდის ცვლილებებს, მნიშვნელოვანია უცვლელი ფასეულობების ჩამოყალიბება. თითოეული სამიზნე გავლენას ახდენს სხვა სამიზნეებზე. ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში აუცილებელია სისტემური მიდგომის გამოყენება, რომელიც მოგვცემს განსხვავებული მიზნების, როგორც ერთი მთლიანის აღქმის საშუალებს.

• სტრატეგია უკავშირდება ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებს, ასევე იმ რესურსებს, რომელიც უნდა იყოს გათვალისწინებული გადაწყვეტილების მიღებისას.

¹⁵ Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. (2001). Organizational environments in Flux: the impact for regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*, 12, 253-273.

¹⁶ Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540

სტრატეგიის ცვლილება შეგვიძლია დავყოთ სამ ნაწილად: სამეწარმეო სტრატეგიის, საერთო სტრატეგიის და გლობალური გაფართოების სტრატეგიის ცვლილება.

- კულტურა გულისხმობს კოლექტიურ ფასეულობებს, ნორმებსა და ძირითად შეხედულებებს. მკაფიო კულტურა უფრო მარტივად მართვადია ვიდრე არამკაფიო კულტურა.

- სტრუქტურული ცვლილებები ცვლის ორგანიზაციის ვერტიკალურ დეზინტეგრაციას ან ჰორიზონტალურ დიფერენციაციას, ძალაუფლების გადანაწილებას და ფორმალიზაციის დონეს.

- სისტემა არის ფორმალური წესები, პოლიტიკა და პროცედურები, ისეთი როგორცაა დაჯილდოების სისტემა, ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები, საბიუჯეტო სისტემის მიზნები და ა.შ. ისინი გამოიყენება ორგანიზაციის სამართავად.

- წარმოების მეცნიერება და ტექნოლოგია - ეს არის ტექნოლოგია, ცოდნა, მასალები, მოწყობილობები, კომპიუტერები, ინსტრუმენტები და სხვა.

- ლიდერობა ორგანიზაციის შიგნით ზეგავლენის მომხდენი ძალაა. ლიდერობის სტილი გავლენას ახდენს ჯგუფის დინამიკაზე და ასევე მისი წევრების ურთიერთობაზე.¹⁷ (Yang, Zhuo, & Yu, 2009)

ორგანიზაციული ცვლილებების უამრავი განმარტება არსებობს და ამ განმარტებებში ერთი რომელიმეს გამოყოფა შეუძლებელია. ისინი ერთმანეთს ავსებენ და ცვლილებებს სხვადასხვა რაკურსით წარმოგვიდგენენ. ამდენი განმარტების არსებობა ცვლილებების კომპლექსური ხასიათიდან გამომდინარე სრულიად ბუნებრივია და მათი განხილვა ცვლილებების ბუნების უკეთ შეცნობაში დაგვეხმარება.

XX საუკუნის 60-იანი წლების დასაწყისში ტ. ბერნსმა და გ. სტალკერმა ორგანიზაციის მმართველობის ანალიზისას გამოყვეს და აღწერეს მისი 2 ტიპი: მექანიკური და ორგანული. ორგანიზაციის მართვის მექანიკური ტიპი ადაპტირებულია სტაბილური გარეგანი პირობებისადმი. ასეთ ორგანიზაციაში მმართველობითი ამოცანები დაყოფილია მიმართულებებად, რომლის ფარგლებში თითოეული თანამშრომელი ასრულებს მასზე დაკისრებულ მკაცრად გაწერილ ფუნქციებს. მართვის ეს ტიპი რეალიზდება ხაზობრივ-ფუნქციური სტრუქტურის ფარგლებში. ორგანული

¹⁷ Yang, R. S., Zhuo, X. Z., & Yu, H. Y. (2009). Organization theory and management: cases, measurements, and industrial applications. Taipei: Yeh-Yeh.

ტიპი ადაპტირებადია ცვალებადი გარემოს მიმართ, რაც საჭიროებს პრობლემის გადაწყვეტის ახალი მეთოდების გამოყენებას. კავშირი არსებობს ყველა დონის თანამშრომლებს შორის - როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად, რაც აუცილებელია ეფექტიანი მუშაობისთვის. იმ შემთხვევაში თუ საჭიროა ცვლილებების განხორციელება ორგანიზაციაში, ეფექტის მიღწევა შესაძლებელია როგორც სტრუქტურის, ტექნოლოგიების, ცოდნის, კვალიფიკაციის ცვლილებით, ასევე ფასეულობებითა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარების საშუალებებით. მნიშვნელოვანია ის თუ რამდენად ადაპტირებულია ორგანიზაცია გარე პირობებთან, მზად არის თუ არა მოერგოს ახალ გარემოებებს და რომელი შიდა პროცესები დაეხმარება მას ამაში. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ცვლილებებისადმი ორგანული მიდგომა მეტად პროდუქტიულია. მექანიკური მიდგომისას კი შეუძლებელია მივაღწიოთ კომპლექსურ ცვლილებებსა და ორგანიზაციის სრულყოფას.

ორგანიზაციული ცვლილებების მიზეზები შეიძლება იყოს ეკონომიკური, იდეოლოგიური, ორგანიზაციული, ინფორმაციული, საკადრო და ა.შ. ტრადიციულად ორგანიზაციული ცვლილებების ფაქტორები ან მათი წყაროები იყოფა გარეგან და შინაგან ფაქტორებად. გარეგანი ფაქტორები არ ექვემდებარება კონტროლს ადმინისტრაციის მხრიდან, ხოლო შინაგანი ფაქტორები მოქმედებენ ფირმის შიგნით და ექვემდებარებიან კონტროლს. თუმცა, არ არსებობს ზუსტი და ერთმნიშვნელოვანი კრიტერიუმები, რომ განვსაზღვროთ ესა თუ ის ელემენტი რომელ ფაქტორს მივაკუთვნოთ. უფრო ყურადღებით თუ დავაკვირდებით ცვლილებების ფაქტორებს, შინაგან და გარეგან ცვლილებებს შორის საზღვარი არც თუ ისე მკაფიოა. ფაქტობრივად საკმაოდ რთულია გამოვყოთ რომელიმე კონკრეტული ცვლილება, რომელიც განპირობებულია მხოლოდ შინაგანი ან გარეგანი ფაქტორებით. მაგალითად ორგანიზაციაში თანამშრომლების შემცირება შინაგანი ფაქტორია, მაგრამ ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს ეკონომიკური ვარდნით ან სამომხმარებლო მოთხოვნების შემცირებით, ორივე მათგანი კი გარეგან ფაქტორებს მიეკუთვნება. უფრო მეტიც, მათ შორის საზღვრის გავლება პრაქტიკულად შეუძლებელია, თუ ორგანიზაციას განვიხილავთ, როგორც ღია სისტემას. ძირითადი განსხვავება გარეგან და შინაგან

ფაქტორებს შორის არის ცვლილებებზე კონტროლის ხარისხი, რომელიც გააჩნია მენეჯერს ან ორგანიზაციას.¹⁸ (King, Nigel and Anderson, Neil, 1995)

კომპანიასთან სიახლოვის მიხედვით გარე გარემო მიკრო და მაკრო გარემოდ იყოფა. მიკროგარემო მოიცავს მომხმარებლებს, მომწოდებლებს, კონკურენტებს, მარკეტინგულ შუამავლებს და საკონტაქტო აუდიტორიას. მაკროგარემო კომპლექსური ხასიათისაა, ის ირიბად ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე მიკროგარემოს ელემენტებისგან განსხვავებით. მაკროგარემოს დასახასიათებლად უამრავი მოდელი არსებობს. განვიხილოთ PESTEL¹⁹ მოდელი, რომლებიც სრულყოფილად ახასიათებს გარემო ფაქტორებს. ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროებაზე ყველაზე ძლიერი გავლენა დარგობრივ გარემოს გააჩნია, რომელიც შედგება მომხმარებლების, მომწოდებლებისა და კონკურენტებისაგან.

PESTEL მოდელი შედგება მოცემული ფაქტორებისაგან:

- პოლიტიკურ ფაქტორები; (მსოფლიო პოლიტიკის გათვალისწინებით)
- ეკონომიკური ფაქტორები; (საპროცენტო განაკვეთის მერყეობა, ვალუტის კურსი, ინფლაცია და ა.შ)
- სოციალურ-კულტურული ფაქტორები; (შობადობა, მიგრაცია, მოსახლეობის რაოდენობა, განქორწინებების ზრდა და ა.შ.)
- ტექნოლოგიური ფაქტორები; (ავტომატიზაცია და კომპიუტერიზაცია, რეინჟინინგი და ა.შ.)
- ბუნებრივ-ეკოლოგიური ფაქტორები;
- სამართლებრივი ფაქტორები;²⁰ (Michel Robert, 2006)

ეკონომიკური ფაქტორები ყოველთვის ახდენენ მნიშვნელოვან გავლენას ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე და მასში მიმდინარე პროცესებზე. ისეთი ეკონომიკური ცვლილებები, როგორცაა ბაზრების გლობალიზაცია ან მათი დიფერენციაცია შეიძლება გახდეს ორგანიზაციული ცვლილებების მიზეზი. ეკონომიკურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: მოსახლეობის კეთილდღეობის და შემოსავლების ზრდა, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარის საერთო დონე, რომელიც

¹⁸King, Nigel and Anderson, Neil - Innovation and Change in Organizations, 1995, Routledge, London.

¹⁹ P.E.S.T.E.L- political, economic, social, technological, environmental, legal

²⁰Michel Robert, (2006). The New Strategic Thinking: Pure & Simple, McGraw-Hill.

დამოკიდებულია მიმდინარე შემოსავლების, ფასების, დანაზოგებისა და კრედიტის ხელმისაწვდომობის დონეზე, ბიზნეს სტრუქტურის განვითარების დონე, ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელი, ვალუტის კურსი და ინფლაციის დონე, ეკონომიკის გლობალიზაციის დონე, უმუშევრობის დონე და სიტუაცია შრომის ბაზარზე.

ტექნოლოგიური და პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორები აიძულებენ ორგანიზაციას მოახდინოს ცვლილებები, რათა შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა და გარეგანი გარემოს ელემენტებთან შესაბამისობა. ტექნოლოგიურ ფაქტორებს უნდა მივაკუთვნოთ: ტექნოლოგიების როლი ბაზრის განვითარებაში, სამეცნიერო-ტექნოლოგიური კვლევების განვითარება, ტექნოლოგიების გამოყენების, დანერგვისა და გადაცემის დონე და ა.შ. რაც შეეხება პოლიტიკურ ფაქტორებს, მათ მიეკუთვნება: სახელმწიფოს მმართველობის სტაბილურობა, სოციალური პოლიტიკა, გადასახადები და ა.შ. ხოლო სამართლებრივ ფაქტორებში უნდა მოვიაზროთ: კანონმდებლობა, საკუთრების დაცვის ხარისხი, მონაცემთა დაცვა, პროდუქციის უსაფრთხოებისადმი მოთხოვნები და ა.შ.

სოციალურ-კულტურული და ეკოლოგიური ფაქტორები ძირითადად ირიბად მოქმედებენ ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესებზე, მაგრამ მათი ზემოქმედების უგულვებელყოფა დაუშვებელია, წინააღმდეგ შემთხვევაში ამან შეიძლება მიგვიყვანოს ნეგატიურ შედეგებამდე. სოციალურ-კულტურული ფაქტორები მოიცავს: მოსახლეობის დემოგრაფიას, ცხოვრების სტილისა და ტენდენციების ცვლილებებს, განათლების დონეს, მოსახლეობის რაოდენობის ზრდას და ა.შ. ეკოლოგიურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: ჰაერის და წყლის დაბინძურების დონე, ბუნებრივი პირობები, ნარჩენების გადამუშავების პრაქტიკა და ა.შ.

გარეგანი ფაქტორების გავლენის შეფასებისთვის ხორციელდება კონკურენტული გარემოს ანალიზი, რომლისთვის იყენებენ მაიკლ პორტერის მოდელს, რომელიც ხუთი ძირითადი ფაქტორის ანალიზს მოიცავს. ეს ფაქტორებია:

- შემცვლელი პროდუქტების გამოჩენის საფრთხის ანალიზი;
- ახალი კონკურენტების გამოჩენის საფრთხის ანალიზი;
- მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლების ანალიზი;
- მომხმარებლების საბაზრო ძალაუფლების ანალიზი;

- კონკურენტული ბრძოლის ინტენსივობის ანალიზი; ²¹

ორგანიზაციები იშვიათად იღებენ გადაწყვეტილებებს მნიშვნელოვანი ცვლილებების შესახებ გარეგანი ფაქტორების ძლიერი ზემოქმედების გარეშე. გარემომცველი გარემო ზემოქმედებს ცვლილებების განხორციელების დაჩქარების პროცესზე. ორგანიზაციული ცვლილებების თეოლოგები და პრაქტიკოსები აღიარებენ ცვლილებების გარეგანი დამაჩქარებლების აუცილებლობას, მაგრამ ამავდროულად მიიჩნევენ რომ ისინი არასაკმარისია გარდაქმნების პროცესის დასაწყებად. ცვლილებების განხორციელებისთვის საჭირონი არიან შესაბამისი კვალიფიკაციის მენეჯერები. მათ უნდა მოახდინონ მყისიერი რეაგირება გარეგან ცვლილებებზე, რათა არ შემცირდეს ორგანიზაციის შემოსავალი და საბაზრო წილი.

ამჟამად ბაზარზე მეფობს თავისუფალი სამეწარმეო სისტემა. ამ სისტემაში არსებობს პირობები მკაცრი და მძიმეა. ეს სისტემა ეკონომიკური სფეროდან აძევებს იმ ფირმებს, რომლებიც ვერ ეგუებიან ბაზრის ცვალებად პირობებს. კომპანიები მგრძობიარენი არიან გარეგანი ცვლილებების მიმართ, ზოგჯერ უფრო მეტადაც ვიდრე ჩვენ გვგონია. ეკონომიკური ძალები მოქმედებენ სხვადასხვა რესურსებისა და წყაროების მეშვეობით. ისინი გავლენას სხვადასხვა შიდა ფაქტორებზე ახდენენ, მაგრამ ეს გავლენა ძლიერი და ღრმაა. ასეთ პირობებში მენეჯერმა ყურადღება უნდა მიაქციოს პატარა დეტალებს, სულ მცირე ცვლილებებსაც კი, რომელიც მიმდინარეობს ბაზარზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ის მალე კომპანიის წარუმატებლობის ფაქტის წინაშე აღმოჩნდება.

ცვლილების ეკონომიკური ძალების დადებითი გავლენა აისახება: კონკურენციაზე, რომელიც უბიძგებს კომპანიას ინოვაციების დანერგვისკენ. არაფერი ისე არ ასტიმულირებს კომპანიას, როგორც კონკურენტებისგან მოსალოდნელი მოქმედებების შიში. გარეგანი ფაქტორთაგან მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიები. ახალმა მოწყობილობებმა და პროცესებმა მოახდინეს წარმოებისა და პროდუქციის განაწილების მეთოდების რევოლუციური ცვლილება. კომპიუტერულმა ტექნოლოგიამ და ავტომატიზაციამ გავლენა მოახდინა არამარტო სამუშაოს ტექნიკურ, არამედ სოციალურ გარემოზეც. ახალი პროფესიების გაჩენასთან ერთად, ზოგიერთი პროფესია

²¹Frederic P Miller, Agnes Vendome, John Mc Brewster, (2011). Pest Analysis, VDM Publishing

ქრება. ტექნოლოგიური პროცესი ბიზნესისთვის კანონზომიერია და მას ყოველთვის უნდა მიექცეს ყურადღება.

ცვლილებები, რომელიც მიმდინარეობს სოციალურ და პოლიტიკურ სფეროებში, ასევე იწვევს გარდაქმნების აუცილებლობას, ბიზნესის სფეროს მენეჯერები უნდა მიიჩვიონ დიდ ცვლილებებს, რომელსაც ისინი ვერ გააკონტროლებენ და რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტურობასა და წარმატებაზე. კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებები და საერთაშორისო ბაზარი ქმნიან ბიზნესისთვის შესაძლებლობების ფართო სპექტრს, მაგრამ ასევე წარმოადგენენ საფრთხეების წყაროს მენეჯერებისთვის, რომლებსაც არ შეუძლიათ მიმდინარე ცვლილებების სათანადოდ აღქმა. გარეგანი ძალების გავლენის აღქმისთვის აუცილებელია ორგანიზაციული სწავლების პროცესის დანერგვა. ეს პროცესები, რომლების უკვე მრავალ ორგანიზაციაში შეისწავლება, საშუალებას გვაძლევენ ახალი ინფორმაციის ათვისების, ამუშავებენ მას წარსული გამოცდილების პრიზმაში და მისი გათვალისწინებით მოქმედებენ, შესაძლოა სარისკოდაც კი. მხოლოდ ასეთი სწავლების შედეგადაა შესაძლებელი ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისთვის მომზადება.

ორგანიზაციული ცვლილებების გამომწვევი შინაგანი ფაქტორები ხშირად დაკავშირებულია გარეგან ძალებთან. ორგანიზაციული ცვლილებების შინაგანი ფაქტორების ჩამონათვალი ბევრად ფართოა. ცვლილებების გამომწვევი შინაგანი ფაქტორები შეიძლება იყოს: ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის თავისებურებანი, კომპანიის ორგანიზაციული და იურიდიული ფორმა, მწარმოებლურობის, გაყიდვებისა და ხარისხის ზრდის მოთხოვნილება, პერსონალის მოტივაციისა და მომსახურების გაუმჯობესების უზრუნველყოფა, მმართველობითი აპარატის ბიუროკრატიზაცია, რაც ზრდის ადმინისტრაციულ ხარჯებს, კომპანიის წარმოების პროცესი, ორგანიზაციაში არსებული კორპორატიული კულტურის სპეციფიკა, გუნდების ურთიერთობის უნიკალური მახასიათებლები, ორგანიზაციის შიგნით არსებული ჯგუფების წინააღმდეგობის ხარისხი, მოძველებული ღირებულებების, ტრადიციების, ნორმების და წესების ქონა, რაც აფერხებს ორგანიზაციის განვითარებას, ფასეულობების სიტყმაში ძალაუფლებრივი დაშორების ზრდა, ღირებულებების კონფლიქტი, რომელიც ავლენს კონფორმიზმს და ანადგურებს ურთიერთანამშრომლობის სიტემას, სუსტი და

არამდგრადი ურთიერთობების ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში და ა.შ. ცვლილებების შინაგანი ფაქტორები ორგანიზაციის შიდა გარემოს ქმნიან, რომელიც შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:

- მისია;
- მიზნები;
- ამოცანები;
- სტრუქტურები;
- პროცესები;
- თანამშრომლები;²²

ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია მიზანი, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და ადამიანები. მიზანი კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგია, რომლისკენაც მიისწრაფვიან ერთად მომუშავე ადამიანები. ორგანიზაციული სტრუქტურა უშუალო კავშირშია შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებასთან, ე.ი. ამა თუ იმ სამუშაოზე სპეციალისტების მიმაგრებასთან უკეთესი შედეგების მიღების მიზნით. ამოცანები წერილობით გაფორმებული სამუშაო, სამუშაოთა სერია, ან სამუშაოს ნაწილია, რომელიც უნდა შესრულდეს წინასწარ დადგენილი წესით წინასწარ განსაზღვრულ დროში. ორგანიზაციის შიგა გარემოში მოქმედი შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ტექნოლოგია. ტექნოლოგიას სპეციალისტები სხვადასხვაგვარად განმარტავენ. უმრავლესობა ტექნოლოგიას განიხილავს, როგორც გამოგონებებთან, მანქანებთან დაკავშირებულ პროცესს. თანამედროვე გაგებით ტექნოლოგია განიხილება მასალების, ინფორმაციის სასურველ გარდაქმნათა საშუალებად. ამოცანები და ტექნოლოგია მჭიდროდ უკავშირდება ერთმანეთს. ამოცანების შესრულება ტექნოლოგიის გამოყენების მეშვეობით ხდება. ტექნოლოგიის განვითარება დიდ გავლენას ახდენს, არამარტო სამსახურებრივი მოვალეობებისა და ამოცანების შესრულების ხასიათზე, არამედ, მთლიანად მართვის პროცესზე. ორგანიზაციაში მოქმედი ცენტრალური ფაქტორი ადამიანია. რაც იქმნება ორგანიზაციაში, იქმნება კონკრეტული ადამიანების

²²შუბლაძე გ., ძღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები. "უნივერსალი" 2008

და არა ზოგადად თანამშრომლების მიერ, მართვით დაკავებული კონკრეტული პიროვნებების და არა ზოგადად ხელმძღვანელობის მიერ.²³

ცვლილებების გამოწვევი შინაგანი ფაქტორების ფორმირებისადმი არსებობს 3 მიდგომა:

- „ზემოდან - ქვემოთ“
- „ქვემოდან - ზემოთ“
- ექსპერტული

მიდგომა „ზემოდან-ქვემოთ“ გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ხელმძღვანელობა წყვეტს ცვლილებების განხორციელებას. ეს ნიშნავს გადაწყვეტილების მიმღების მიერ ზუსტი მითითებების გაცემას იმის შესახებ თუ რა უნდა გაკეთდეს. ხშირად იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც ეს ცვლილებები ეხება არ აქვთ არანაირი შესაძლებლობა გავლენა მოახდინონ მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. ბევრი ენერჯია იხარჯება ადამიანების წახალისებაზე, რათა აღმოფხვრან წინააღმდეგობა.

მიდგომა „ქვემოდან - ზემოთ“ ნიშნავს გუნდებში მუშაობას, მაგრამ ყოველთვის არა. ეს მიდგომა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანები, რომლებსაც ეხებათ პრობლემა, მონაწილეობას იღებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამ მიდგომას შეიძლება დიდი დრო დასჭირდეს გადაწყვეტილების მიღებისთვის პრობლემის აღქმის განსხვავებულობის გამო.²⁴

ექსპერტული მიდგომის დროს პროცესში ექსპერტები არიან ჩართულნი - ექსპერტები, რომლებსაც აქვთ ცოდნა გარკვეულ სფეროში. ექსპერტები გადაწყვეტილებებს არ იღებენ. ექსპერტის დახმარებით მენეჯერი იღებს პრობლემის შესახებ ფართო ინფორმაციას, რის შედეგადაც გადაწყვეტილების მიღება პოტენციურად საუკეთესო შედეგზეა ორიენტირებული.

ორგანიზაციის შიგნით ცვლილებები შეგვიძლია დავაჯგუფოთ სხვადასხვა მაჩვენებლის მიხედვით, შესაძლოა გამოვყოთ:

- დაგეგმილი და დაუგეგმავი (სპონტანური, შემთხვევითი)
- მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო (მეორეხარისხოვანი)
- რაოდენობრივი და ხარისხობრივი;

²³შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები. "უნივერსალი" 2008

²⁴Jones, G. R. (2004). Organization Theory, Design, and Change. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

- ფორმალური და არაფორმალური;
- რეგულარული და ეპიზოდური;
- გლობალური და ფრაგმენტული; ²⁵ (Rhodes, C., & Scheeres, H. 2004)

უამრავ ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობა შეუმჩნეველია მანამდე, სანამ არ მოხდება მსხვილი კატასტროფა. ცვლილებები აუცილებლობა უნდა აღიაროს ყველა ორგანიზაციამ და თუ ეს მოხდება უნდა განისაზღვროს მისი ზუსტი ხასიათი. თუ პრობლემა სათანადოდ არაა გაანალიზებული, ცვლილებების გავლენა პერსონალზე იქნება ნეგატიური.

1.2. ცვლილებების მართვის მოდელები და მენეჯერი, როგორც

ცვლილებების ორგანიზატორი

გამოიყოფა ორგანიზაციული განვითარებისა და ცვლილებების განხორციელების ორი პოლარული მეთოდი, რომელთაგან თითოეული განსაზღვრავს ცვლილებების შესაბამის სტრატეგიას. ამ კონცეფციების ავტორები არიან ცნობილი მკვლევარები, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი მაიკლ ბერი და ნიტინ ნორია. თეორია E ითვალისწინებს ფინანსურ მიზნებს და ყურადღებას ამახვილებს მათ ეფექტურ მიღწევაზე, კომპანიის აქციონერთა მუდმივი ზეწოლის გათვალისწინებით. თეორია O აღიქვამს ორგანიზაციას, როგორც თვითგანვითარებად სისტემას და უფრო ორიენტირებულია კორპორატიულ კულტურაზე, ორგანიზაციის თანამშრომლების მიზნებსა და მოტივებზე. ხელმძღვანელები, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ თეორია E-ს, როგორც წესი იყენებენ მკაცრ მეთოდებს, აქცენტს აკეთებენ ზემოდან - ქვემოთ მიმართული ცვლილებების შესრულებაზე და სტრუქტურისა და სისტემების შექმნაზე, რაც ნიშნავს, რომ ადგილი აქვს მექანიკურ მიდგომას. ხელმძღვანელები, რომლებიც თეორიის O-ს ეთანხმებიან, უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ თანამშრომლების ტრენინგს და განვითარებას, კორპორატიული კულტურის შეცვლასა და ქვევიდან-ზევით მიმართული ცვლილებების განხორციელებას. ლიდერები, რომლებიც ირჩევენ თეორია E-ს აწარმოებენ ცვლილებებს ზემოდან ქვემოდად. ჩვეულებრივ, ისინი არ რთავენ ქვედა დონის მენეჯერებსა და თანამშრომლებს

²⁵Rhodes, C, Schemers H., 2004. Developing people in organizations: Working (on) identity. Studies in Continuing Education, 26(2), 175-193.

მიზნების დაგეგმვის პროცესში. თეორიის E მხარდამჭერები მიიჩნევენ, რომ ხელმძღვანელობა ზემოდან ქვემოთ არის ცვლილებების განხორციელების ეფექტური მეთოდი, როდესაც ფირმა განიცდის პრობლემებს. მხოლოდ კომპანიის პრეზიდენტს შეუძლია მიიღოს სწორი სტრატეგიული გადაწყვეტილება ცვლილებებთან, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვასა და გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.²⁶ ამ თეორიის მიმდევარი ლიდერები ფოკუსირებას ახდენენ ძირითადად, სტრატეგიებზე, სტრუქტურებსა და სისტემებზე. ეს არის ელემენტები, რომლებიც ადვილად იცვლება ზემოდან-ქვემოთ მიდგომით და მათი მეშვეობით შესაძლებელია სწრაფი ფინანსური მოგების მიღება. ეს თეორია ეფუძნება იმ აზრს, რომ ფირმის გადარჩენისთვის ბრძოლა შეუძლებელია ყოვლისმომცველი გეგმის გარეშე, რომელიც კონტროლდება მართვის ზედა დონიდან. ამ თეორიის გამოყენებით კომპანიის მენეჯმენტი მოელის კონსულტანტებისგან მზა გადაწყვეტილებებსა და რეკომენდაციებს. ფინანსურ მდგომარეობაში სწრაფი და გადამწყვეტი გაუმჯობესების მისაღწევად, კომპანიები ხშირად იწვევენ მსხვილ საკონსულტაციო ფირმებს და მრავალ მილიონ დოლარს იხდიან მათ მომსახურებაში.

ცვლილებების მიზანი თეორია O-ის მიხედვით არის ორგანიზაციული შესაძლებლობების განვითარება, განსაკუთრებით თანამშრომლების უნარების, მათ ორგანიზაციული პრობლემების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართვის მიზნით. მისი მიზანია შექმნას სამუშაო სისტემა, რომელზეც თანამშრომლები იქნებიან ემოციურად მიჯაჭვულები კომპანიის განვითარების ამოცანებზე. ფოკუსი კეთდება ეფექტურობაზე და მწარმოებლობაზე. ასეთი ორგანიზაციული ცვლილებების ლიდერები მიიჩნევენ, რომ ფირმის ფინანსური პოზიციები გაუმჯობესდება. თეორია O-ს მომხრეები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას მხოლოდ კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე ფოკუსირება შეცდომაა. პრიორიტეტად ეკონომიკური მიზნების ჩამოყალიბება ხელს უშლის მენეჯმენტს აღმოაჩინოს კრიტიკული ფაქტორები, რომლებიც ხელს უშლის კომპანიის ეკონომიკურ ჯანმრთელობას. თანამშრომლებისა და მენეჯერების ურთიერთობებში ჰარმონიის შენარჩუნების მიზნით, თეორიის O-ის მხარდამჭერები ცდილობენ თავიდან აიცილონ

²⁶ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2005

რადიკალური ცვლილებები და პერსონალის შემცირება, რომლებიც დამახასიათებელია თეორია E-სთვის. თეორია O-ს ახასიათებს თანამშრომლის ჩართულობის მაღალი დონე და თანამშრომლობა. თანამშრომლები ჩართულნი არიან პრობლემების იდენტიფიცირებასა და მათ გადაჭრაში. ტოპ მენეჯერები, როგორც წესი, გამოყოფენ ღირებულებებს ან პრინციპებს, რომლებიც ქმნიან კორპორატიულ კულტურას და თანამშრომლების ქცევის რეგლამენტაციას ახდენენ. ამ თეორიაში არ არსებობს ცვლილების ერთიან პროგრამა. ძალიან რთულია ცვლილების ერთი ლიდერის იდენტიფიცირება. ადგილობრივი ლიდერები პასუხისმგებლობას იღებენ ცვლილებების განხორციელებაზე და ტოპ მენეჯერებს უფრო ნაკლები გავლენა აქვთ, ვიდრე თეორია E-ს გამოყენებისას. თეორია O ნაკლებად უსვამს ხაზს ფინანსური სტიმულების როლს. ფინანსური სტიმულები გამოიყენება როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივაციის დამატებითი მექანიზმი. წამყვანი მექანიზმები მოიცავს სამუშაოების რეორგანიზაციას და მართვის სტილის ცვლილებებს. თავისი სუფთა ფორმით, თეორია O დაფუძნებულია ცვლილებების განხორციელების რბილ მეთოდებზე. ის ნაკლებად არის გავრცელებული, ვიდრე თეორია E, რომელიც ეფუძნება მყარ მეთოდებს. ფირმები, რომლებიც იყენებენ თეორია O-ს, ძალიან ხშირად აქვთ გრძელვადიანი ფსიქოლოგიური კონტრაქტები თანამშრომლებთან. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თეორია O უფრო შეესაბამება იაპონური კომპანიების ფილოსოფიას. ეს საშუალებას გვაძლევს შევინარჩუნოთ კომპანიის თანამშრომლების ნდობა და ერთგულება, რაც, როგორც წესი, უგულვებელყოფილია თეორია E-ს დროს.

სამეცნიერო ნაშრომებში გამოიყოფა რამდენიმე მეთოდი, რომლითაც მენეჯერები დაგეგმილ ცვლილებებს მართავენ. ლიტერატურის სხვადასხვა წყაროებში ამ მეთოდების სახელები განსხვავებულია, მაგრამ ისინი ეფუძნება ერთსა და იმავე პრინციპებს. არსებობს სამი ძირითადი მეთოდი:

- ძალაუფლების გამოყენება;
- სპეციალისტების გადამზადება;
- გონივრული გათვლების გამოყენება;²⁷ (Зайцев Л.Г., Соколова М.И., 2004)

²⁷ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2005

ცვლილებების განხორციელების მიდგომები იწყება ძალაუფლების გამოყენებით და სრულდება გონივრული გათვლებით. ამ ორ უკიდურეს მიდგომას შორის შუალედურ პოზიციას იკავებს სპეციალისტების გადამზადების მეთოდი. კვლევამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობის დაძლევის ყველაზე ეფექტური მეთოდი იყო თანამშრომლების განთავისუფლება ან თანამდებობის ცვლილება. როგორც ცნობილია, "რბილი" მეთოდები ითვლება ყველაზე ეფექტურად. მართლაც, უმეტეს შემთხვევაში, თანამშრომლების თანამდებობიდან გათავისუფლების ან ჩანაცვლების მეთოდის გამოყენებამდე, მენეჯერები ცდილობენ მათ ცვლილებების პროცესში ჩართვას ან ამგვარი ცვლილებების საჭიროების აუცილებლობაში მათ დარწმუნებას.

ცვლილებების მართვის პროცესში ზოგი მენეჯერი მიდრეკილია ორგანიზაციის ცვლილებების განხორციელების რბილი მეთოდებისკენ, მათ შორისაა დემინგის ციკლი (დაგეგმვა, განხორციელება, შემოწმება, მოქმედება), ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM) და ორგანიზაციული განვითარება. დემინგის ციკლი PDCA (Plan-Do-Check-Act) არის უწყვეტი ხარისხის გაუმჯობესების ფართოდ გავრცელებული მეთოდი. ამ მეთოდის მეორე სახელია - დემინგის საჭე. PDCA ციკლი აჩვენებს მუდმივი გაუმჯობესების პროცესის თანმიმდევრულ ხასიათს. PDCA ციკლის დაგეგმვის ეტაპი ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლოა. ამ ეტაპზე შეირჩევა კომპანიის საქმიანობის მიმართულეობა, რომლის მიხედვითაც უნდა გატარდეს ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებები, საჭიროა ინფორმაციის შეგროვება, არსებული ვითარების შეფასება, პრიორიტეტული პრობლემების სფეროების განსაზღვრა, პრობლემების გაანალიზება, მათ შორის კრიტიკული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების გამოვლენა, კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა, რომლის მიღწევაც პრობლემურ სფეროებს აღმოფხვრის ან მნიშვნელოვნად შეამცირებს პროდუქტის ხარისხზე უარყოფით გავლენას.²⁸(W. Edwards Deming, 1993)

PDCA ციკლის განხორციელების ეტაპზე რეალიზდება დაგეგმილი ცვლილებები. "შემოწმების" ეტაპის მიზანია შეისწავლოს ცვლილებების განხორციელებისას შეგროვებული მონაცემები და განსაზღვროს მათი შესაბამისობის ხარისხი, რამდენად

²⁸Deming, W.E. 1993. The New Economics. MIT Press. Cambridge, MA. page 135.

შეესაბამება რეალური შედეგები დასახულ მიზნებს. საბოლოოდ, "მოქმედების" ეტაპზე ხორციელდება მთელი პროცედურის შეფასება, სტანდარტიზაცია და განისაზღვრება ხარისხის გაუმჯობესების შემდგომი ნაბიჯები. გარდა უწყვეტი ხარისხის გაუმჯობესების (დემინგის ციკლის) მეთოდისა, რამპერსადის უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლი გამოიყენება უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესში.

ცვლილებების გამოყენების ხისტი და რბილი მეთოდის გარდა, ასევე შეგვიძლია გამოვიყენოთ ინტეგრალური მეთოდი. სისტემური ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, როგორც ნებისმიერი სხვა მიზნობრივი ეფექტი ორგანული ტიპის სისტემებზე, მოითხოვს მოქნილ და დაბალანსებულ მიდგომას. ძირითადი ღირებულებების იდენტიფიცირება შესაძლებელია ინიციატივების "ზემოდან" და "ქვემოდან", ინტერესთა, გამოყენებული სამოტივაციო მექანიზმის, ფუნქციონირებისა და განვითარების, დიზაინისა და განხორციელების და სტრუქტურული და ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და საკადრო ცვლილებების ბალანსით. TPS შეიძლება განისაზღვროს, როგორც უწყვეტი, თანმიმდევრული და რეგულარული გაუმჯობესების, განვითარებისა და სწავლების სისტემური პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს თანამშრომლებისა და ორგანიზაციის მუშაობის სტაბილურობას. სრულყოფილება, განვითარება და სწავლება არის ამ ჰოლისტიკური მართვის თეორიის სამი ძირითადი კომპონენტი. ისინი ერთმანეთთან მჭიდროდ არიან დაკავშირებული, მათ შორის ბალანსი უნდა შენარჩუნდეს.

TPS სისტემა შედგება შემდეგი ხუთი ელემენტისგან:

1. დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემა (PBSC) მოიცავს პირად ხედვას, მისიას, გადამწყვეტ როლებს, წარმატების საკვანძო ფაქტორებს, მიზნებს, ინდიკატორებს, ამოცანებს და გასაუმჯობესებლად საჭირო მოქმედებებს.

2. დაბალანსებული მაჩვენებლების ორგანიზაციულ (OBSC) სისტემაში შედის ორგანიზაციული ხედვა, მისია, ძირითადი ღირებულებები, ძირითადი წარმატების ფაქტორები, მიზნები, შესრულების მაჩვენებლები, ამოცანები და ქმედებები, რომლებიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციული გაუმჯობესებას. ეს მიდგომა მოიცავს უწყვეტ გაუმჯობესებას, ბიზნეს პროცესების მონიტორინგს და ორგანიზაციული სტრატეგიის შემუშავებას კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

3. ზოგადი მენეჯმენტი ხარისხის საფუძველზე (Total Quality Management, TQM) - მთელი ორგანიზაციის ცხოვრების წესი, რომელშიც უწყვეტი გაუმჯობესებაა ცენტრალური. პრობლემების იდენტიფიცირება, პრობლემების ძირეული მიზეზების ძიება, ქმედებების ჩატარება, ამ ქმედების ეფექტურობის შემოწმება და ბიზნეს პროცესების შეფასება ხორციელდება გეგმის შესაბამისად, სისტემატურად და მიზანმიმართულად. TQM ხაზს უსვამს ორგანიზაციის ყველა რესურსების მობილიზებას მომხმარებლების საჭიროებების მუდმივად დაკმაყოფილების მიზნით.

4. შედეგების მართვისა და კომპეტენციის მენეჯმენტი მხარს უჭერს ორგანიზაციაში ადამიანის პოტენციალის უწყვეტი განვითარების პროცესს. შედეგებისა და კომპეტენციის მართვა მიზნად ისახავს სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარებას. ის საშუალებას იძლევა მივიღოთ ცოდნა, გამოცდილება, უნარები, ჩამოვაყალიბოთ ურთიერთობების სისტემა, ნორმები, ღირებულებები, დამოკიდებულებები და პრინციპები, რომლებიც მიზნად ისახავენ პროფესიულ საქმიანობას. განვითარების ციკლი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: შედეგების დაგეგმვას, სწავლების შედეგებს (სერტიფიკაციას) და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარებას (პროფესიული კომპეტენციები).

5. კოლბის სწავლის ციკლი (Kolb's Learning Cycle). ამ პროცესის გამოყენების შედეგად მიღებული ცოდნის პროცესთან ერთად იცვლება ინდივიდუალური და კოლექტიური ქცევა.²⁹

ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ანალიტიკური მოდელის შემქმნელი ჰაროლდ ლევიტი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაცია ესაა ის მრავალმხრივი სისტემა, რომელიც შედგება მინიმუმ 4 ფაქტორისგან: მიზნები, სტრუქტურა, მონაწილეები და ტექნოლოგია. სტრუქტურაში იგულისხმება ძალაუფლების, პასუხისმგებლობის, კომუნიკაციისა და სამუშაო ურთიერთობების სტრუქტურა. მონაწილეებში იგულისხმება კომპანიის თანამშრომლები. ტექნოლოგიები ესაა იმ ინსტრუმენტებისა და მეთოდების ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება გარკვეული მიზნების მიღწევის მცდელობისას. რაც შეეხება მიზნებს, ესაა ორგანიზაციის დაარსებისა და მისი შემდგომი ფუნქციონირების საფუძველი. ამ ოთხ ცვლადს შორის არის მჭიდრო კავშირი. ერთ-

²⁹Keen, P. G. & Scott Morton, M.S., 1978. Decision support Systems: An organizational Perspective. Addison-Wilson Inc. MA

ერთი მათგანის ცვლილება გავლენას ახდენს სხვა ცვლადებზეც. ამ ფაქტიდან გამომდინარეობს ორი დასკვნა:

1. ერთ-ერთი ცვლადი შეიძლება მიზანმიმართულად შეიცვალოს, იმისთვის რომ სხვა ცვლადების სასურველი ცვლილება განხორციელდეს

2. ერთ-ერთი ცვლადის ცვლილებამ შეიძლება მიგვიყვანოს სხვების არასასურველ ცვლილებამდე.³⁰

მეორე ანალიტიკური მოდელი, რომელსაც ჩვენ განვიხილავთ, ეკუთვნის კურტ ლევინს. ის მიიჩნევდა, რომ არსებული სიტუაცია მჭიდროდაა დაკავშირებული ორ ძალთა ჯგუფს შორის კავშირზე - ის, რომელიც ცდილობს სტატუს ქვოს შენარჩუნებას და მეორე რომელიც ცვლის მას. როცა ამ ორი ძალის ჯგუფის გავლენა ერთმანეთის ტოლია, სისტემა იმყოფება ე.წ. „სტაციონალური წონასწორობის“ მდგომარეობაში. იმისთვის რომ შევცვალოთ ეს მდგომარეობა საჭიროა გავაძლიეროთ ერთ-ერთი ჯგუფის ძალები. ლევინი თვლის, რომ სტატუს-ქვოს შესანარჩუნებელ ძალთა ჯგუფზე გავლენით, ცვლილებების განხორციელებისადმი წინააღმდეგობები შემცირდება. ამ მიზეზით მას მიაჩნია, რომ ძველი სტრატეგია ყოველთვის უფრო ეფექტურია ვიდრე ახალი.³¹ ცვლილების პროცესი, ლევინის აზრით, შედგება 3 ეტაპისგან:

1. გაღობა - ეს ეტაპი დაკავშირებულია იმ ძალების მინიმიზაციასთან, რომელიც ინარჩუნებს სისტემის ქცევას მიმდინარე დონეზე. ამის მიღწევა შეიძლება სისტემაში ისეთი ინფორმაციის დანერგვით, რომელიც ნათლად აჩვენებს ორგანიზაციის პერსონალის რეალურ და სასურველ ქცევებს შორის სხვაობას.

2. ცვლილების განხორციელება - აქ საუბარია ორგანიზაციული ქცევის ცვლილებაზე, გეგმის უფრო მაღალ დონეზე ასვლით. ეს ეტაპი გულისხმობს ქცევის ახალი მოდელების, ფასეულობებისა და კავშირურთიერთობების შემუშავებას.

3. გაყინვა - ეს ეტაპი გულისხმობს ორგანიზაციული კულტურის, ნორმების, პოლიტიკისა და სტრუქტურის შემოღებით ორგანიზაციის ახალი დონის სტაბილიზაციას.³²

³⁰ Malone, T. W. The Future of Work. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004

³¹ Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. – М: Олимп-Бизнес, 2005

³² თ. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები. "ოსუ გამომცემლობა", 2008 .

ედგარ შეინმა განავითარა ლევინის მოდელი თითოეული ეტაპისთვის ფსიქოლოგიური ფაქტორების დამატებით :

ნაბიჯი I. გალღობა - ცვლილებებისადმი მოტივაციის შექმნა:

- დაუმტკიცებელი ან არასაკმარისად დამტკიცებული;
- დანაშაულის გრძნობის შექმნა;
- ფსიქოლოგიური თავდაცვის შეთავაზება;

ნაბიჯი II. ცვლილება კოგნიტური რეკონსტრუქციის მეშვეობით. კლიენტისთვის დახმარების გაწევა იმაში რათა იმოქმედოს, განსაჯოს, შეიგრძნოს და გამოავლინოს რეაქცია სხვადასხვა სიტუაციაზე, ისეთი თვალსაწიერიდან გამომდინარე, რომელიც შეძლებს:

- ახალი მოდელის იდენტიფიკაციას;
- გარემოში ახალი საჭირო ინფორმაციის მოძიებას;

ნაბიჯი III. გაყინვა - კლიენტისთვის დახმარების გაწევა იმაში რათა უკანასკნელმა განახორციელოს საკუთარი თვალსაწიერის ინტეგრაცია:

- თავის პიროვნებასა და თვითშეფასებასთან;
- კავშირურთიერთობების სისტემასთან;³³

მოდელის პირველ ნაბიჯში, არასაკმარისი მტკიცებულებები ქმნის დისკომფორტს, დანაშაულისა და მოუსვენრობის გრძნობას, რაც ბადებს ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის შეგრძნებას. თუმცა ადამიანმა უნდა მიაღწიოს ცვლილებების განხორციელების იდეისადმი ფსიქოლოგიურ კომფორტს, რათა შეძლოს ძველი შაბლონების ახლით შეცვლა. მოდელის მეორე ნაბიჯი დაკავშირებულია კოგნიტურ ცვლილებებთან. პერსონალი საჭიროებს ინფორმაციას, რომელიც დაამტკიცებს ცვლილებების აუცილებლობას. ეს მათ ცვლილებებისადმი პოზიტიურად განაწყობს. ასეთი მოტივაციური ხასიათის მტკიცებულებები ახდენს თითოეული მათგანის დაკავშირებას სხვა ადამიანებთან, რომლებმაც გადაიტანეს იგივე სახის ცვლილებები. ყველაზე დიდი განსხვავება ლევინისა და შეინის მოდელს შორის თვალსაჩინოა მეორე ეტაპზე, ცვლილებების დანერგვისას. წარმატებული ცვლილებების

³³Schein, H. Edgar- Process Consultation, vol II, 1987, Addison-Wesley Publishing Company, p.93

განსახორციელებლად ორგანიზაციულ დონეზე ერთი იყენებს სხვა ტექნიკას, განსხვავებულს კოგნიტური რესტრუქტურისგან.

ლევინის მოდელის მოდიფიცირება მოახდინა რონალდ ლიპიტმა, ჯეინ ვოთსონმა და ბრუს ვესლიმ. მათ განავრცეს ლევინის 3 საფეხურიანი მოდელი და შექმნეს 7 საფეხურიანი მოდელი:

1. ცვლილებების საჭიროების გაზრდა, ეს საფეხური შეესაბამება ლევინის პირველ, გაღობის ეტაპს.

2. ცვლილებებთან ურთიერთობების ჩარჩოს ჩამოყალიბება. ამ ფაზაში კლიენტ სისტემასა და ცვლილების აგენტს შორის ურთიერთობა მყარდება;

3. კლიენტ-სისტემის პრობლემების დიაგნოსტიკა

4. ალტერნატიული გზებისა და მიზნების შემოწმება. მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის დასახვა;

5. მიზნების პრაქტიკაში რეალიზაცია. მესამე, მეოთხე და მეხუთე სტადიების შეესაბამება ლევინის მოდელის მეორე ეტაპს.

6. ცვლილებების შემუშავება და სტაბილიზაცია;

7. საბოლოო ურთიერთობების განსაზღვრა ანუ კლიენტ-კონსულტანტთან ურთიერთობის დამთავრება;³⁴

ორგანიზაციული ცვლილებების კიდევ ერთი მოდელი წარმოდგენილია ლარი გრაინერის მიერ. მისი მოდელის ამომავალი წერტილი არის განსხვავება რევოლუციურ და ევოლუციურ ცვლილებებს შორის. მისი აზრით ორგანიზაციული ცვლილებები ნელი პროცესია, რომლის დროსაც ხდება სისტემის ზომების კორექტირება და რომელზეც გავლენას ახდენს გარემოს ძალები. რევოლუციური ცვლილებები იწყება იმ მოსაზრებით, რომ გარე გარემო სწრაფად იცვლება, ამიტომაც ორგანიზაციას უწევს გაუმკლავდეს გამოწვევებს და ზეწოლას. ასეთი ცვლილებები მნიშვნელოვანი ხასიათისაა და სწრაფად მიმდინარეობს. ლიდერები იღებენ აქტიურ მონაწილეობას პროცესში. გრეინერმა განიხილა ორგანიზაციული ცვლილებების სხვადასხვა კვლევები და შექმნა წარმატებული ცვლილებების საკუთარი მოდელი. მან გამოყო წარმატებული ცვლილებების 8 კომპონენტი:

³⁴Lippitt, Watson and Westley – Dynamics of Planned Change, 1958, New York: Harcourt and Brace

1. შიდა და გარე ფაქტორების ზეწოლა ხდება ორგანიზაციაზე ცვლილებების განხორციელებამდე დიდი ხნით ადრე. როგორც მორალური დონე, ასევე მწარმოებლურობის დონე დაბალია;

2. ორგანიზაციაში ვლინდება ახალი გარე კლიენტი, რომელიც ორიენტირდება ცვლილებებზე. ეს მომავალი ცვლილებების აგენტი აერთიანებს ორგანიზაციას;

3. პირველი, რასაც ეს ადამიანი აკეთებს არის ძველი პრაქტიკის თვალსაწიერის გაფართოება და მიმდინარე პრობლემების იდენტიფიცირება;

4. ტოპ მენეჯმენტი იღებს მონაწილეობას ამ პროცესში;

5. ცვლილებების აგენტი აწყობს დებატებს ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებთან დაკავშირებით. ის დიდ ყურადღებას უთმობს თანამშრომლების განვითარებასა და მათ ჩართულობას პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში.

6. ცვლილებების აგენტი ნერგავს ახალ იდეებს, გადაწყვეტილების მიღების ახალ მეთოდებს და პრობლემების გადაჭრის ახალ გზებს;

7. ახალი მეთოდები მოწმდება მცირე მასშტაბებით, სანამ მათ მთელი ორგანიზაციის დონეზე გამოიყენებენ;

8. ცვლილებების პროცესი იზრდება ყოველი წარმატების შემდეგ, ხელმძღვანელობის მხრიდან მხარდაჭერა იზრდება და ცვლილებები ორგანიზაციის ყოველდღიურობაში ინერგება;³⁵

გრეინერმა საბოლოოდ ჩამოაყალიბა მოდელი, სადაც გამოყო 6 ფაზა, წარმატებული ცვლილებების განხორციელებისთვის. ეს 6 ფაზა ასე გამოიყურება:

- ზეწოლა ლიდერებზე;
- ჩარევა და მიმართულების შეცვლა;
- პრობლემების დიაგნოსტიკა და მათი აღიარება;
- ინოვაცია და ახალი გადაწყვეტილებების ძიება;
- გადაწყვეტილებების ტესტირება;
- ახალი მდგომარეობის სტაბილიზაცია, დადებითი შედეგების მიღების გზით;³⁶

³⁵ Greiner, Larry - Patterns of Organization Change, in Classics of Organizational Behavior, p. 336-348, edited by Walter Niemeier, 1978, Moore Publishing Company.

³⁶ Greiner, Larry E.- Patterns of Organization Change, in Walter E. Niemeier (ed.), Classics of Organizational Behavior, Moore Publishing, 1978, p. 342.

კიდევ ერთი მოდელი, რომელიც იმსახურებს განხილვას არის ვორნერ ბრუკისა და ჯორჯ ლიტვინის მოდელი. ეს მოდელი დაფუძნებულია პირველადი და მეორადი ხარისხის ცვლილებებს შორის განსხვავებაზე. მათ უწოდებენ ტრანზაქციულ და ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს უწოდებენ. პირველადი ცვლილებებს განხორციელებისას ორგანიზაციის ფუნდამენტური არსი რჩება ხელშეუხებელი, იცვლება მხოლოდ ორგანიზაციის რამდენიმე ფუნქცია. ასეთი სახის ცვლილებებს შეგვიძლია ვუწოდოთ ტრანზაქციული, ევოლუციური, ადაპტური, უწყვეტი. რაც შეეხება მეორად ცვლილებებს, ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის არსი, მისი ფუნდამენტური მახასიათებლები იცვლება. ასეთ ცვლილებებს შეგვიძლია ვუწოდოთ ტრანსფორმაციული, რევოლუციური, რადიკალური. ორგანიზაციული განვითარება დაკავშირებულია ორივე სახის ცვლილებებთან, მაგრამ აქცენტი მეორად ცვლილებებზეა გადატანილი.

პორასი და რობერტსონი თვლიან, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც იცვლება ადამიანების ქცევა. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, მათი მიზანია ინდივიდუალური ქცევის შეცვლა, სტრუქტურისა და სამუშაო გარემოს ცვლილების მეშვეობით. ცვლილებები გამოწვეულია 4 ფაქტორით: ორგანიზაციული მექანიზმები, სოციალური ფაქტორები, ფიზიკური გარემო და ტექნოლოგიები.

რობერტ გოლემბეკის აზრით ორგანიზაციული განვითარება მიმართულია:

- ადამიანებზე - ადამიანურ-პროცესული მიდგომა, რომელიც გამოხატავს მათი ურთიერთობის დინამიკას;
- ტექნოლოგიებზე - ტექნო სტრუქტურული მიდგომა მოიცავს პოლიტიკასა და პროცედურებს, რომლების განსაზღვრავენ შრომით ურთიერთობებს;
- პროცესებზე - ქცევითი პროცესების, ფორმალური სტრუქტურების და ტექნოლოგიების გადახურვა³⁷

პროცესზე ორიენტაცია შეიძლება იყოს ძალიან სასარგებლო ურთიერთქმედების სისტემის გაუმჯობესებისათვის. განვიხილოთ სისტემების ორი ტიპი: რეგენერაციული

³⁷ Burke, W. Warner- Organization Development, second edition, p. 131, 1994, Addison-Wesley Publishing Company

და დეგენერაციული. რეგენერაციული სისტემის შემთხვევაში გახსნილობა, ნდობა და დამოკიდებულება მაღალია და უარყოფითი რეაქციების რისკი დაბალია. ეს სისტემა ზღუდავს კონფლიქტების წარმოქმნის რისკს, ხოლო დეგენერაციული სისტემა ქმნის შესაძლო კონფლიქტებს.

განვიხილოთ ცვლილებების 3 მოდელი, რომელიც ლევინის მოდელით არის შთაგონებული:

- დიდი აფეთქების მოდელი (The Big-Bang model)-ის შემთხვევაში, რაც უფრო დიდია არსებულ და სასურველ ქცევას შორის განსხვავება, მით უფრო სავარაუდოა, რომ მოქმედებები მიმართული იქნება ამ განსხვავებულობის აღმოფხვრისკენ;
- და/ან მოდელი (The and/or model) - თუ არსებობს ეგოს დიდი ჩართულობა, მივიღებთ კონტრასტულ ეფექტს, რაც ხელს შეუშლის ცვლილებებს. თუ მისი ჩართულობა მცირეა ცვლილებები განხორციელდება;
- ბალანსირებული მოდელი (The balance model) - ეს მოდელი ხაზს უსვამს ბალანსირების ეფექტს;³⁸

დაგეგმილი ცვლილებების მოდელს გვთავაზობს ლიპიტი, ვოტსონი და ვესლი. ის დამყარებულია 2 ფაქტორზე:

- ინფორმაცია უნდა გავრცელდეს ღიად ორგანიზაციისა და ცვლილებების აგენტის მიერ;
- ინფორმაცია გამოსადეგია მხოლოდ მაშინ, როდესაც შესაძლებელია მისი გარდაქმნა მოქმედებებში;

დაგეგმილი ცვლილებების მოდელში შეგვიძლია გამოვყოთ 7 საფეხური:

- აღიარება; (ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა და ცვლილების აგენტი ერთად მოქმედებენ)
- შეღწევა; (ურთიერთთანამშრომლობის ჩამოყალიბება)
- დიაგნოსტიკა; (დასახულია მიზნები, რომლების ხელს უწყობენ ცვლილებებს)
- დაგეგმვა; (ნაბიჯებისა და ცვლილებებისადმი სავარაუდო წინააღმდეგობის გამოვლენა)
- მოქმედება; (სამოქმედო გეგმის რეალიზაცია)

³⁸Yang, R. S., Zhuo, X. Z., & Yu, H. Y. (2009). Organization theory and management: cases, measurements, and industrial applications. Taipei: Yeh-Yeh.

- სტაბილიზაცია და შეფასება; (ცვლილებების წარმატების შეფასება და პროცესის გაგრძელებაზე ან მის შეწყვეტაზე გადაწყვეტილების მიღება)
- შეწყვეტა; (პროექტის დასრულება და ახალის დაწყება) ³⁹

განვიხილოთ კიდევ ერთი ცვლილებების მოდელი „მოქმედება/გამოკვლევა“. ეს მოდელი ეტაპობრივი ხასიათისაა, მაგრამ მისი ციკლური ბუნება უფრო გამოხატულია. ამ მოდელის პრიორიტეტებია ინფორმაციის შეგროვება და დიაგნოსტიკა, ასევე შედეგების დეტალური ანალიზი. ამ მოდელის ფარგლებში გამოიყოფა 7 ეტაპი. ამ მოდელის საშუალებით შეგროვებული ინფორმაცია შეგვიძლია გამოვიყენოთ ორგანიზაციის განვითარებისთვის.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას მთავარი პრობლემაა ის, რომ არსებობს ცვლილებების უამრავი მოდელი, რომელებიც ერთმანეთის მსგავსია. თითოეული მათგანი გვიქმნის წარმოდგენას ცვლილებების განხორციელების რთული ხასიათის შესახებ, მაგრამ პრაქტიკაში მათი გატარება სირთულეებთანაა დაკავშირებული. მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ცოდნა ცვლილებების მოდელის შესახებ და გამოიყენოს ეს ცოდნა პროცესის პრაქტიკული განხორციელებისას.

ცვლილებების სახეობისა და მათი განხორციელების მეთოდების მიუხედავად, ყველა სახის ცვლილებას სჭირდება კონტროლი და მართვა. ზოგადად, ორგანიზაციაში ცვლილებები ნიშნავს მენეჯმენტის გადაწყვეტილებას, შეცვალოს ერთი ან მეტი შიდა ცვლადი, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და ადამიანური ფაქტორები. ასეთი გადაწყვეტილებების მიღებისას მართვა უნდა იყოს პროაქტიული ან რეაქტიული. ცვლილება, რომელიც ხორციელდება კონტროლის სისტემის მიერ გამოვლენილი შეცდომის გამოსასწორებლად, ტიპიური რეაქტიული ქმედებაა. გარემო შესაძლებლობაზე რეაგირება, მაშინაც კი, თუ ჯერ არ არსებობს რეალური პრობლემა, იქნება პროაქტიული. მოცემული ცვლადის ცვლილებისას, მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ ყველა ცვლადი ურთიერთდაკავშირებულია. ერთ ცვლადის შეცვლა, სხვებზეც იმოქმედებს. მრავალრიცხოვანმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ინოვაციური პროგრამები, რომლებიც მხოლოდ ერთ ცვლაზეა ფოკუსირებული, არ არის ისეთი ეფექტური, როგორც არის ერთდროულად რამდენიმე ცვლადზე ფოკუსირებისას. რეაქტიული და

³⁹ Cameron, S. Kim, Quinn, E. Robert - Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values, 1999, Addison-Wesley Publishing Company.

პროაქტიული მართვის შორის განსხვავდება ჩანს სათაურიდან. პირველის მიზანია რეაგირება ინციდენტებზე და ის, რომ არ დაუშვას მათი განმეორება, ხოლო მეორეს ამოცანაა, რომ თავიდან იქნას აცილებული მსგავსი შემთხვევები. პროაქტიული პრობლემის მართვა მიზნად ისახავს ინციდენტების პრევენციას. რეაქტიული კომპანიები თავიანთ აქტივობას ავლენენ როგორც რეაქციას გარე ან შიდა ხასიათის სხვა მოვლენებზე.

დღევანდელ დღეს ჩვენ უკვე ვეღარ ვიტყვით რომ ცვლილებები ხდება რამდენჯერმე კვირაში. ცვლილებების ტემპი, მასშტაბი, და სირთულე მნიშვნელოვნად გაიზარდა. თუ კომპანია ცვლილებებს თავს არიდებს ეს კომპანია განწირულია წარუმატებლობისთვის. არსებობს 3 ტიპის უნარები, რომლის ქონა აუცილებელია ცვლილებების პერიოდში: ცვლილებების აუცილებლობის გაცნობიერება და მათი ბუნების განსაზღვრა, ცვლილებების პროცესის ეფექტური მართვა, ცვლილებების განხორციელების უნარების განვითარება, რათა განახორციელონ სწრაფი და თანმიმდევრული ცვლილებები.

მენეჯერი თავიდან უნდა მივიდეს იმ აზრამდე, რომ ცვლილებების განხორციელება აუცილებელია, მერე უნდა განსაზღვროს თუ რა სახის ცვლილებებია აუცილებელი და როდის. შემდეგი ნაბიჯი უკვე ცვლილებების დანერგვაა. მართვის პირამიდის კენწეროში არის სხვადასხვა ცვლილებების ერთად მართვის უნარი. კონკურენტული უპირატესობა დამოკიდებულია მაღალი და საშუალო დონის მენეჯერების უნარებზე ეფექტურად მართონ ცვლილებები. მხოლოდ იმის განსაზღვრა თუ რა ცვლილებებია საჭირო საკმარისი აღარ არის. ტოპ მენეჯერები, საშუალო დონის და ქვედა დონის მენეჯერები, თანამშრომლები ცდილობენ შეიძინონ უნარები, რომლებიც ცვლილებების განხორციელებისთვისაა საჭირო. მენეჯერებმა უნდა მიაღწიონ ისეთ მდგომარეობას კომპანიაში, რომ ცვლილებებზე გადაწყვეტილება მიიღებოდეს მმართველობითი იერარქიის ყველა დონეზე.⁴⁰

ერთის მხრივ მენეჯერები თვლიან, რომ კომპანიები უფრო ხშირად ახორციელებენ ცვლილებებს და ეს არის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, მაგრამ ამასთან ერთად იზრდება ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობაც. კომპანიები ბევრ ფულს

⁴⁰Коена А., Курс MBA по менеджменту. “Алпина Бизнесс Курс“, 2006

ხარჯავენ ცვლილებების ეფექტური განხორციელებისთვის, ხარჯავენ ბევრ დროს ტრენინგების პროგრამების შესამუშავებლად, მნიშვნელოვანი ცვლილებების დანერგვამდე. ერთი საქმეა ცვლილებების მნიშვნელობის გაანალიზება და მეორეა მათი ეფექტური მართვა. ცვლილებების პროცესის ეფექტური მართვა ერთ-ერთია იმ სამი უნარიდან, რომელსაც უნდა ფლობდეს მენეჯერი, რომელიც ცვლილებებს ახორციელებს.

მენეჯერები ხშირად უგულებელყოფენ ფაქტორებს, რომელიც მიაჩნიათ უმნიშვნელოდ. ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის მიერ გამოიყო ის ფაქტორები, რომელთა უგულებელყოფამ მენეჯერების მიერ მიიყვანა კომპანია წარუმატებლობისკენ. ეს ფაქტორებია:

- წინააღმდეგობის ხარისხი, რომელიც შეიძლება წარმოიქმნას;
- დროის ის რაოდენობა, რომელიც საჭირო იქნება იმის განსაზღვრისთვის თუ როგორი ცვლილებებია საჭირო, თანამშრომლების დასარწმუნებლად ცვლილებების რეალიზაციის აუცილებლობაში;
- საჭირო რესურსები, მხარდაჭერა და სპონსორობა;
- მოთხოვნილება ცვლილებების პირადად დაგეგმვასა და დანერგვაზე;
- ის ეფექტი, რასაც ცვლილებები მოახდენს თანამშრომლებზე;

ერთადერთი, რაც ზედმეტია და ხელს უშლის მენეჯერებს არის თავდაჯერებულობა წარმატებაში, რომელიც არ არის გამართლებული ცვლილებების დანერგვის პროცესში.⁴¹

ცვლილებების მართვის ეფექტურობა განისაზღვრება ორი ფაქტორით: მზადყოფნით და შესაძლებლობებით. ეს შეეხება, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ორგანიზაციულ დონესაც. იმისთვის, რომ წარმატებული ცვლილებები დავნერგოთ საჭიროა ვუპასუხოთ ოთხ კითხვას:

- რატო გვჭირდება ცვლილებები?
- რატომ გვჭირდება მაინცდამაინც ეს ცვლილებები?
- მზადაა თუ არა ჩვენი კომპანია ამ ცვლილებებისთვის?

⁴¹ Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. - М.: ИНФРА-М, 2001

- როგორ უნდა განახორციელოს ეს ცვლილებები მენეჯერმა და რაში დასჭირდება მას კომპანიის დახმარება?

ეს კითხვები ჩნდება იმის მიუხედავად არსებობს თუ არა კომპანიაში საკმარისი მოტივაცია ცვლილებების განხორციელებისთვის და იქნება თუ არა თანამშრომლების მხრიდან საკმარისი მხარდაჭერა. ცვლილებების პროცესის მართვა მოითხოვს მენეჯერისგან ყურადღების გამახვილებას ერთდროულად მოტივაციის ფაქტორებზე, რესურსებზე და შესაძლებლობებზე.⁴²

განვიხილოთ ის მოქმედებები, რომლებიც ეხმარება მენეჯერს ეფექტური ცვლილებების განხორციელებაში. ცვლილებების მართვა ეს არის მეცნიერება და ხელოვნება. რამდენადაც ეს არის რთული და ძნელად განსაჭვრეტი პროცესი, არ არსებობს ერთი უნივერსალური რეცეპტი, რათა წარმატებულად დავიწყოთ და დავამთავროთ ცვლილებების პროცესი. მიუხედავად ამისა არსებობს ნაბიჯები, რომლებიც ქმნიან წარმატებული ცვლილებების საფუძველს. თუ მათ სწორად შევასრულებთ, შეიქმნება ერთგვარი ტრამპლინი, რომლიდანაც შესაძლებელია წარმატებული ცვლილებების გაშვება.

მენეჯერებისთვის, რომლებიც ემზადებიან ცვლილებების პროგრამის განხორციელებისთვის არსებობს სახელმძღვანელო ათი პრინციპი, რომელსაც ათ მცნებასაც უწოდებენ. ამ მცნებებიდან პირველი ოთხი ძირითადად გამოიყენება ორგანიზაციის ცვლილებებისათვის მზადყოფნის გაზრდაში, ხოლო მეხუთედან მეცხრეს ჩათვლით მცნებები ეხება ორგანიზაციის უნარს განახორციელოს ცვლილება. ბოლო მცნება აჩვენებს, როგორ მივაღწიოთ გრძელვადიან ეფექტს და როგორ მოვემზადოთ ცვლილებებისთვის. მენეჯერის ათი მცნება ასე გამოიყურება:

1. გაანალიზეთ ორგანიზაცია და მისი მოთხოვნილება ცვლილებებისადმი;
2. მიაღწიეთ სიტუაციის საერთო ხედვასა და მოქმედებების მიმართულებას;
3. გაწყვიტეთ კავშირი წარსულთან;
4. აჩვენეთ, რომ ცვლილებების გადადება სამომავლოდ არ შეიძლება;
5. იპოვეთ და მხარი დაუჭირეთ ძლიერ ლიდერს;
6. იპოვეთ სპონსორები;

⁴² Коена А., Курс МВА по менеджменту. “Алпина Бизнес Курс”, 2006

7. დაამუშავეთ ცვლილებების დანერგვის გეგმა;
8. შექმენით მხარდაჭერისთვის სტრუქტურები;
9. მიაწოდეთ ხალხს ინფორმაცია, მოიზიდეთ ისინი და იყავით სამართლიანი;
10. მისდით, გააუმჯობესეთ და დანერგეთ ცვლილებები; (Коена А, 2006)

ორგანიზაციული ცვლილებების ეფექტური მართვისთვის შემუშავებულია გარკვეული წესები, რომელიც განსაზღვრავს მენეჯერის მოქმედებებს:

- აუცილებელია შეთანხმებული იყოს ცვლილების პროცესი და მეთოდები, ორგანიზაციის მმართველობით პროცესთან;

- ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს, რომელ კონკრეტულ დონის დივიზიონებში, რა ხარისხით და რა ფორმით მიიღებს მონაწილეობას. ძირითად კრიტერიუმს წარმოადგენს - დავალების შესრულების სირთულე და მისი პრიორიტეტულობა;

- აუცილებელია ცვლილებების პროცესი შეთანხმებული იყოს სხვადასხვა განყოფილებებთან;

- ცვლილებების მართვა მოიცავს რამდენიმე მნიშვნელოვან ასპექტს - ტექნოლოგიები, სტრუქტურა, მეთოდები, ადამიანები, ფსიქოლოგია, პოლიტიკა და ფინანსები. ეს ყოველივე ქმნის ისეთი სპეციალისტების ყოლის აუცილებლობას, რომლებსაც გააჩნიათ ორგანული ხედვა რთულ და მრავალმხრივ პრობლემებზე;

- ცვლილებების მართვა მოიცავს სხვადასხვა გადაწყვეტილებებს და ჩარევის მეთოდებს, რომლებიც ეხმარება ორგანიზაციას ცვლილებების პროცესის დაწყებაში, სამუშაოს სისტემატიზაციის, წინააღმდეგობის დაძლევისა და ცვლილებების გატარებაში;

ორგანიზაციული ცვლილებების ეფექტური მართვა ნიშნავს ორგანიზაციის სასურველი მიმართულებით მოძრაობის უზრუნველყოფას, გარკვეულ დროში, არსებული სიტუაციის კრიტიკული ანალიზისა და წარსული გამოცდილებისა და მიმდინარე მიღწევების შეხამების საშუალებით.

გამოყოფენ სტრატეგიული ცვლილებების ოთხ დონეს:

ძირეული რეორგანიზაცია. მისი აუცილებლობა ჩნდება მაშინ, როცა ფირმა ტოვებს ერთ დარგს და გადადის მეორეში. ამავდროულად იცვლება მისი პროდუქციის ნომენკლატურა და გასაღების ბაზარი, ტექნოლოგიები, საწარმოო რესურსები,

ორგანიზაციის მისია. ძირეული რეორგანიზაციისას ხელმძღვანელობას უჩნდება პრობლემების სტრატეგიის რეალიზაციისას.

რადიკალური ცვლილებები. ცვლილებები, როგორც წესი, დაკავშირებულია ორგანიზაციის შიგნით მომხდარ სტრუქტურულ გარდაქმნებთან. ეს შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიების შერწყმამ ან გაყოფამ. სხვადასხვა კოლექტივების გაერთიანება და ახალი სტრუქტურული განყოფილებების წარმოქმნა მოითხოვს ცვლილებებს ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კულტურაში.

ზომიერი ცვლილებები. ყველაზე ხშირად გამოყენებადი სტრატეგიული ცვლილებაა. მისი აუცილებლობა ჩნდება, როცა ორგანიზაციას ბაზარზე ახალი პროდუქტი გააქვს არსებულ ან ახალ ბაზარზე. ცვლილებები, როგორც წესი, დაკავშირებულია მარკეტინგთან და ორგანიზაციულ წარმოებასთან. იქიდან გამომდინარე, რომ ყურადღება კონცენტრირებულია ახალი მომხმარებლების ყურადღების მოზიდვაზე, ხორციელდება გასაღების ახალი არხების ძებნა და პროდუქტის აქტიური რეკლამირება.⁴³

მიმდინარე ცვლილებები. არა მნიშვნელოვანი, მეორეხარისხოვანი ცვლილებები, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის ფუნქციონირების სხვა ასპექტებს, როგორცაა პერსონალის დაქირავება, მოძრაობა და განთავისუფლება. უფლებამოსილებების გადანაწილება შვებულებებთან, მივლინებასთან, სწავლებასა და თანამშრომლების ავადმყოფობასთან დაკავშირებით. სამუშაო ჯგუფების შექმნა სხვადასხვა პროექტების განხორციელებისათვის.

ასე, რომ ორგანიზაციული განვითარება წარმოადგენს მოქმედებების ერთობლიობას, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილებაზე და ასევე ახალი ელემენტებისა და მათ შორის კავშირის შექმნაზე.

1.3. წინააღმდეგობები ორგანიზაციული ცვლილებების დროს და მათი დაძლევის გზები

მენეჯმენტს დრო და დრო შეაქვს გარკვეული ცვლილებები კომპანიაში, მისი შემდგომი განვითარებისთვის. ცვლილებებს ხშირად ეწინააღმდეგება კომპანიის პერსონალი. თუმცა მათ წინააღმდეგობაში არაფერია გასაკვირი. ადამიანების

⁴³ Робинз С., Коултер М., Менеджмент. Москва, „Вильямс“, 2007

უმრავლესობას აქვთ საკუთარი შეხედულებები სტრატეგიის სწორედ რეალიზაციასთან დაკავშირებით. იცვლება რა არაფორმალური კავშირები, ურთიერთობის არხები, ქცევითი რეგულაციები, თანამშრომლებს ებაღებათ შიშის გრძნობა. სწორედ ამიტომ ისინი წარმოადგენენ ერთ-ერთ, მაგრამ საკმაოდ ძლიერ ბარიერს ცვლილებების განხორციელებისას. შესაძლებელია ამ წინააღმდეგობების მიზეზების სისტემატიზაცია. ასეთი სახის სისტემატიზაცია საშუალებას აძლევს კომპანიას გამოავლინოს ის ინდივიდები ან ჯგუფები, რომლებიც პოტენციურად გამოთქვამენ წინააღმდეგობას ცვლილებების განხორციელების დაწყებისას.⁴⁴ წინააღმდეგობის მიზეზებია:

- **ეგოისტური ინტერესი** - სიტუაცია, როდესაც ადამიანები საკუთარ ინტერესებს უფრო მაღლა აყენებენ ვიდრე ორგანიზაციისას. ეს ბარიერი ნაკლებად საზიანოა, თუმცა მისმა ზრდამ შეიძლება გამოიწვიოს არაფორმალური ჯგუფების შექმნა. ასეთი ჯგუფები ქმნიან პოლიტიკას, რომლითაც ისინი ეწინააღმდეგებიან ცვლილებების განხორციელებას ორგანიზაციაში.

- **მიზნებისა და სტრატეგიული ცვლილებების არასწორად გაგება** - ძირითადად გამოწვეულია მიზნებისა და სტრატეგიის რეალიზაციის გზების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობით. ასეთი სიტუაცია დამახასიათებელია ისეთი ორგანიზაციებისთვის, სადაც მენეჯერის ქმედებებისადმი ნდობის დონე საკმაოდ დაბალია.

- **სტრატეგიის განხორციელების შედეგების სხვადასხვანაირად შეფასება** - როდესაც მენეჯერები და თანამშრომლები სხვადასხვანაირად აღიქვამენ სტრატეგიებს ორგანიზაციებისთვის და შიდა ორგანიზაციული ჯგუფებისთვის.

- **ცვლილებებისადმი აუტანლობა** - თანამშრომლების შიში იმისა, რომ ისინი ვერ შეძლებენ ახალი უნარების გამომუშავებასა და ახალი სამუშაოს ნორმალურად შესრულებას.⁴⁵

მთავარი მიზეზი ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გაწევისა არის ადამიანის ბუნება. ადამიანები, რომლებმაც გამოსცადეს ისეთი უსარგებლო ცვლილებები საკუთარ თავზე, რომლებიც მხოლოდ ერთი შეხედვით ჩანდა პოზიტიური, ხდებიან სკეპტიკურები ნებისმიერი შემდგომი ცვლილებებისადმი. ამიტომაც უიღბლობის

⁴⁴Rhodes, C., & Scheeres, H. (2004). Developing people in organizations: Working (on) identity. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 175-193.

⁴⁵ Коленсо М., Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. "ИНФРА-М", 2002

მიზეზები ხშირად თავს იჩენენ შინაგან წინააღმდეგობებში. ასეთ შემთხვევებში ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ესაა უბრალოდ სიმპტომი, რომლის „მკურნალობა“ აუცილებელია მისი წარმოქმნის გამომწვევი მიზეზების შესწავლით. იმისთვის, რომ განვსაზღვროთ თუ როგორ ვიმოქმედოთ ასეთი სახის ბარიერებზე, სასარგებლოა განვიხილოთ წინააღმდეგობების ფორმები სხვადასხვა დონეზე:

- **ორგანიზაციული დონე** - აქ სტრუქტურულ და კულტურულ ფაქტორებს შეუძლიათ გაზარდონ ბარიერების ძალა: ერთი მხრივ, მოძველებული სისტემები შეიძლება ვერ ადაპტირდეს ცვლილებებისადმი, მეორე მხრივ კი აგრესიული მარკეტინგული სტრატეგია შეიძლება მიუღებელი გახდეს საზოგადოებისთვის. ერთ-ერთი მეთოდი ამ წინააღმდეგობის შემსუბუქების არის სისტემური მიდგომის გამოყენება ცვლილებებისადმი.

- **ჯგუფის დონე** - სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელებისას ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს არამარტო ფორმალური, არამედ არაფორმალური ჯგუფების არსებობაც კომპანიის შიგნით. ზეგავლენის მომხდენი და ავტორიტეტის მქონე არაფორმალური ჯგუფის წევრების საკუთარ მხარეზე გადმობირებით, ორგანიზაციას შეუძლია შეამსუბუქოს ეს წინააღმდეგობები არა მარტო ჯგუფის, არამედ ინდივიდის დონეზეც.

- **ინდივიდის დონე** - გააჩნიათ რა კონკრეტული ხედვა სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების შესახებ, ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს, რომლებიც აერთიანებენ ორგანიზაციის თანამშრომლებს, აქვთ დიდი ზეგავლენა თითოეულ მათგანზე. გარდა ამისა, მენეჯერმა აუცილებლად უნდა განსაზღვროს წინააღმდეგობების კავშირის დონე ცვლილებებთან, რადგან შესაძლებელია ისინი გამოწვეული იყოს სხვა ფაქტორების გავლენით.⁴⁶

„ძალთა ველის“ ანალიზი. „ძალთა ველი“ იმ ფაქტორების ან ძალთა ანალიზია, რომლებიც ან ხელს უწყობენ ან უშლიან ცვლილებების განხორციელებას. მიზნის მიღწევისთვის, კომპანიამ უნდა შეაფასოს წინააღმდეგობები და ცადოს შეცვალოს

⁴⁶Beitler M., Strategic Organizational Change. “Practitioner Press International”, 2006, Bevan R., Changemaking: Tactics and resources for managing organizational change, “CreateSpace Independent Publishing Platform”, 2011 (224 p.)

არსებული ბალანსი იმ ძალების სასარგებლოდ, რომლებიც ხელს უწყობენ ცვლილებებს. „ძალთა ველის“ ანალიზი ხორციელდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

1.საკითხის განსაზღვრა - დააკონკრეტეთ ის (რეალური და სასურველი სიტუაციის მიხედვით)

2.ხელშემწყობი და ხელისშემშლელი ფაქტორების გაანალიზება (თანამშრომლები, მატერიალური საშუალებები, ორგანიზაცია და ა.შ.)

3.იმ ძალების განსაზღვრა, რომლებსაც შეუძლიათ გაანეიტრალონ ხელისშემშლელი ფაქტორები ან წარმოქმნან ხელშემწყობი პირობები.⁴⁷

მცირედი ძალისხმევითა და მეშვეობითაც ხელშემწყობ ფაქტორებს შეუძლიათ სტიმულირება გაუწიონ ცვლილებებს, თუმცა ამავე დროს ორგანიზაციაში შეიძლება გაიზარდოს დაძაბულობა ახალი ხელისშემშლელი ფაქტორების გამოჩენით. ხელისშემშლელი ძალები წარმოქმნიან დაძაბულობას განსაკუთრებით დაბალ დონეებზე, ისინი უფრო სტაბილურად მოქმედებენ. შესაბამისად, თუ ხელშემწყობ ფაქტორებს არ ექნებათ მუდმივი მხარდაჭერა, ცვლილებების ეფექტი გახდება მხოლოდ დროებითი.

არ არსებობს წინააღმდეგობების დაძლევის უნივერსალური წესები. ბევრი მენეჯერი საკმარისად ვერ აფასებს თუ რამდენად განსხვავებული შეიძლება იყოს თანამშრომლების მხრიდან ცვლილებებისადმი რეაქციები. თუმცა, მაინც შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე უნივერსალური მეთოდი, რომელიც მენეჯერებს ეხმარება შეამცირონ წინააღმდეგობები სტრატეგიული ცვლილებების მიმართ. ესენია:

1.ინფორმირება და ურთიერთობა - ინფორმაციის მიწოდება შეიძლება მოხდეს პირისპირ, ჯგუფურად, სემინარზე და ა.შ.

2.მონაწილეობის მიღება - თუ სტრატეგიული ცვლილებების დაგეგმვისას მენეჯერი მოიზიდავს პოტენციურ მოწინააღმდეგეებს და ჩართავს მათ ამ პროცესში, ისინი ხშირ შემთხვევაში თავს აარიდებენ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობებს.

3.მხარდაჭერა - თავისუფალი დრო მენეჯერებმა უნდა დახარჯონ თანამშრომლებისთვის ახალი უნარების გამომუშავებაში, სრული ინფორმაციის მიწოდებაში, რათა მიიღონ ემოციური მხარდაჭერა პერსონალისგან

⁴⁷Vorbach, A, Small to Medium Business: The New Economy, (January 2006), University of Technology in Sydney

4. მოლაპარაკების წარმოება და შეთანხმების მიღწევა - ერთ-ერთ საშუალებას წინააღმდეგობების შესამსუბუქებლად წარმოადგენს აქტიური და პოტენციური მოწინააღმდეგეების სტიმულირება. მოლაპარაკების წარმოება საჭიროა იმასთან, ვინც ცვლილებების შედეგად შეიძლება ჩამოქვეითდეს და ამასთან დიდ გავლენას ახდენს ცვლილებების განხორციელებისადმი.

5. მანიპულაცია და ოპტიმიზაცია - ზოგიერთ შემთხვევაში მენეჯერები ცდილობენ დაფარონ საკუთარი განზრახვები სხვებისგან, მანიპულაციის მეშვეობით. ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმა მანიპულაციისა არის ოპტიმიზაცია. ინდივიდის ოპტიმიზაციაში იგულისხმება მისთვის სასურველი როლის მიკუთვნება ცვლილებების დაგეგმვისა და განხორციელებისას. კოლექტივის ოპტიმიზაციაში კი იგულისხმება მისი „ლიდერისთვის“ საკვანძო როლის მიცემა ცვლილებების დაგეგმვასა და განხორციელებაში.

6. ცხადი და დაფარული იძულება - მენეჯერები ხშირად აიძულებენ პერსონალს მიეჩვიონ სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელებას ცხადი ან დაფარული მუქარით, რეალური დათხოვნით, თანამდებობრივი დაქვეითებით. ერთ-ერთი დიდი შეცდომა, რომელსაც მენეჯერები უშვებენ ამ მეთოდების გამოყენებისას, ესაა რომელიმე ერთის ან მათი შეზღუდული რაოდენობის გამოყენება სიტუაციისგან დამოუკიდებლად.⁴⁸

მხარდაჭერის მოპოვებისა და წინააღმდეგობის შემცირების სასარგებლო ზოგადი მეთოდი არის პერსონალის მოწვევა ცვლილებების განხორციელების პროცესის ყველა ეტაპზე. ეს ხელს უწყობს ისეთი ატმოსფეროს შექმნას, რომელშიც ადამიანები საკუთარ თავს აღიქვამენ, როგორც არსებული ცვლილებების "მფლობელებს". იდეა არ მოდის ზემოდან ან გარედან, არამედ ჯგუფის შიგნიდან. თუ საქმის ვითარება მიიღებს წარუმატებლობის სახეს, ასეთი ჯგუფი არ დაიწყებს დამნაშავეს ძებნას, არამედ შეისწავლის მიზეზებს და ნებაყოფლობით დაეხმარება ხელმძღვანელობას წინააღმდეგობების

ნებისმიერი ცვლილების განხორციელება ძალიან რთული პროცესია. შეუძლებელია მარტივი ინსტრუქციის შექმნა ორგანიზაციული ცვლილებების

⁴⁸Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386.

მართვაში. არ არსებობს სპეციალური შაბლონები ცვლილებების განხორციელების და არ არსებობს პრობლემების გადაწყვეტის მზა ვარიანტი. ცვლილებების განხორციელება არის ორგანიზაციის ლიდერის, მენეჯერებისა და თანამშრომლების ერთობლივი მუშაობის შედეგი. ცვლილებების წარმატებით განხორციელების საფუძველს წარმოადგენს მათი მართვა ძირითადი პრინციპების საფუძველზე. არსებობს ცვლილებების პროცესის მართვის რამდენიმე პრინციპი:

1. აუცილებელია ცვლილების მეთოდებისა და პროცესების შეთანწყობა ორგანიზაციის ჩვეულებრივ საქმიანობასა და მენეჯმენტის პროცესთან. შესაძლებელია შეზღუდული რესურსებისთვის ბრძოლა: უმეტესწილად ხელმძღვანელობას პერსონალის გამოყენება სურთ, როგორც ცვლილების დაგეგმვასა და განვითარებაში, ასევე მიმდინარე საქმეების შესრულებაში.

2. მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს თუ რომელ კონკრეტული საქმიანობაში, რა მოცულობითა და რა ფორმით უნდა მიიღოს მონაწილეობა. ძირითადი კრიტერიუმი, ამ შემთხვევაში, არის ქმედებების სირთულე და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციისთვის.

3. აუცილებელია ორგანიზაციული რესტრუქტურის სხვადასხვა პროცესების ერთმანეთთან შეთანწყობა.

4. ცვლილებების მართვა მოიცავს სხვადასხვა ასპექტებს: ტექნოლოგიურს, სტრუქტურულს, მეთოდურს, ადამიანურს, ფსიქოლოგიურს, პოლიტიკურს, ფინანსურს და სხვა. ეს, ალბათ, ყველაზე მეტად ართულებს მენეჯმენტის პასუხისმგებლობას, ვინაიდან სპეციალისტები, რომლებიც ჩართულნი არიან პროცესში, ხშირად ცდილობენ თავიანთი შეზღუდული მოსაზრებები, კომპლექსური და მრავალმხრივი პრობლემის შესახებ, მოახვიონ თავს ხელმძღვანელობას.

5. ცვლილების მართვა მოიცავს სხვადასხვა მიდგომებისა და ინტერვენციების გამოყენებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ეხმარება მენეჯმენტს სწორად დაიწყოს და სისტემატურად განახორციელოს შესაბამისი ქმედებები, გარდა ამისა, გაუმკლავდეს წინააღმდეგობებს და წარმატებით განახორციელოს ცვლილებები.⁴⁹

ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანის რამდენიმე სისტემა არსებობს:

⁴⁹Коленсо М., Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. “ИНФРА-М”, 2002

სპეციალური პროექტები და ამოცანები - ცვლილებების ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ფორმაა სპეციალური პროექტებისა და დავალებების განხორციელება. პირს ან დეპარტამენტს ეძლევა დამატებით, დროებითი ხასიათის დავალების შესრულება. მას შეიძლება გამოუყონ დამატებითი რესურსები, მაგრამ ძირითადად მან უნდა გამოიყენოს ის, რაც უკვე აქვს სტრუქტურაში და მისი საშუალებით განახორციელოს რესურსების მობილიზება და მიიღოს გადაწყვეტილება. ეს არის რეალურად გარდამავალი სისტემა ჩვეულებრივ და სპეციალურ სტრუქტურებს შორის.

სამიზნე და სამუშაო ჯგუფები - მათ გამოიყენებენ პროცესის ერთ ეტაპზე, ან პროცესის დაგეგმვისა და კოორდინაციის პროცესში. ჯგუფის წევრებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა და სურვილი გამოასწორონ ცვლილებების განხორციელებისას წარმოქმნილი შეცდომები და ჰქონდეთ რო მიიღონ მონაწილეობა ჯგუფურ სამუშაოში. მიზნობრივი ჯგუფები ხშირად ვერ ახორციელებენ წარმატებით თავიანთ საქმეს, რადგან მათი უმრავლესობა შედგება იმ დაკავებული ადამიანებისგან, რომლებიც მიმდინარე საქმიანობას ანიჭებენ მეტ პრიორიტეტს ვიდრე მომავალი ცვლილებების დაგეგმვას. ჯგუფური საქმიანობის ვადები აუცილებლად ზუსტად უნდა იყოს დადგენილი.

ექსპერიმენტი - ნამდვილი ექსპერიმენტი მოიცავს კონტროლის განხორციელებას მის დაწყებამდე და მისი დამთავრების შემდეგ. ამ დროს გამოიყენება ორი (ან მეტი) ერთეული ან ჯგუფი, მსგავსი ან ერთნაირი მახასიათებლებით. თავდაპირველად, გროვდება მონაცემები ორივე ერთეულის შესახებ. ამის შემდეგ იწყება ცვლილებების განხორციელება ერთ-ერთ მათგანში, მაშინ როცა მეორეში ყველაფერი უცვლელად რჩება. პირველ ჯგუფს ჰქვია ექსპერიმენტული ჯგუფი, ხოლო მეორეს - საკონტროლო ჯგუფი. გარდა ამისა, ხორციელდება მათზე დაკვირვება და მონაცემთა შეგროვება. საბოლოოდ კი ხდება ამ ორი მონაცემის ერთმანეთთან შედარება.

სადემონსტრაციო პროექტები - გამოიყენება ახალი სქემის ეფექტურობის შესამოწმებლად, რომელიც მოიცავს მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ და სოციალური ცვლილებებს. მოითხოვს რა ეს სქემა დიდ ფინანსურ ხარჯებს, მისი უფრო ფართო მასშტაბით დანერგვამდე, აუცილებელია მისი კორექტირება. სათანადოდ მომზადებული და კონტროლირებადი დემონსტრაციის პროექტი, როგორც წესი,

საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ფართო გამოცდილება და, შესაბამისად, შევამციროთ რისკი, რომელიც დაკავშირებულია ახალი სქემის დანერგვასთან.

ახალი ორგანიზაციული ერთეულები. მათ ხშირად ქმნიან მენეჯერები მაშინ როცა აპირებენ ცვლილებების განხორციელების გაგრძელებას და მასში შესაბამისი რესურსებისა და საშუალებების ჩართვას. ეს წესით ხდება მაშინ როცა ცვლილებების საჭიროება კარგად არის დოკუმენტირებული.

შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმები მოიცავს ადამიანებს, რომლებიც ჩართულნი არიან საკუთარი სამუშაოს რეორგანიზაციასა და რესტრუქტურზაციაში. გარე კონსულტანტი, მენეჯერი ან ჩვეულებრივი სპეციალისტი შეიძლება მოქმედებდეს როგორც კატალიზატორი, მაგრამ მხოლოდ ჯგუფი წყვეტს თუ რა სახის ორგანიზაციულ სქემა გამოიყენოს. ეს მიდგომა ხაზს უსვამს ჯგუფის მუშაობის დიდ მნიშვნელობას ინდივიდუალურთან შედარებით.⁵⁰

„გარდამავალი პერიოდის“ მოდელის ფარგლებში, ცვლილებები განიხილება, როგორც ორგანიზაციის ამჟამინდელი მდგომარეობის სასურველ პოზიციაში გადაადგილების პროცესი, რომელიც განისაზღვრება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ. მიმდინარე და სასურველ მდგომარეობამდე არსებული პერიოდი გარდამავალია და, როგორც წესი, შეიცავს ორივე მდგომარეობისთვის დამახასიათებელ მაჩვენებლებს. გარდამავალი მოდელის ძირითადი ელემენტია სიტუაციის ანალიზი და პროგნოზირება. იმისათვის, რომ ცვლილებები განხორციელდეს, მენეჯერებმა ნათლად უნდა გაიგონ ორგანიზაციის ამჟამინდელი მდგომარეობა, მისი მომავალი პოზიცია და ის პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლიან ცვლილების პროცესს. არსებობს ორი ფორმის წინააღმდეგობა: სისტემატური (წარმოიქმნება ცნობიერების, ინფორმაციის, უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების ნაკლოვანებისას) და ქცევითი (გამომდინარეობს ცვლილებებით დაზარალებული ადამიანების რეაქციებიდან, აღქმიდან და შეფასებებიდან). იმისათვის, რომ გადავლახოთ სისტემური ფორმის წინააღმდეგობები, ცვლილებების მართვის პროცესი მოითხოვს შესაბამის სასწავლო პროგრამებსა და საკონსულტაციო მხარდაჭერას „ცვლილებების აგენტისგან“, რომელიც წარმატებით მართავს ახალ პროექტებს, პროგრამებსა და ინიციატივებს. თუმცა, გაცილებით უფრო

⁵⁰ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2005

რთული ამოცანის წინაშე დგანან ლიდერები, როცა ცვლილებების განხორციელების პროცესში წააწყდებიან ღია, ნახევრად ღია ან ფარული ფორმით ქცევითი წინააღმდეგობებს. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ ორგანიზაციული ფორმის არსებობა, რომელიც ეფექტურად მოიზიდავს პერსონალს ცვლილებების პროცესის განხორციელებაში.

გარდამავალი პერიოდის ეს მოდელი შეიძლება იყოს ძალიან ეფექტური ისეთი ორგანიზაციებში, სადაც ხელმძღვანელობას აქვს მკაფიო ხედვა იმისა თუ როგორი იქნება ორგანიზაცია მომავალში და სადაც მენეჯმენტი მზად იქნება მიიღოს გარე გარემოს გამოწვევები.

„თანმიმდევრული ზრდის“ მოდელის გამოყენება. მენეჯერები, რომლებიც ცვლილებების პროცესს მართავენ, ქმნიან მკვეთრ, მაგრამ უმნიშვნელო ცვლილებას ნაბიჯი-ნაბიჯ. თუ პირველი ცვლილება გამოიტანს ორგანიზაციისთვის ეფექტიან შედეგს, მენეჯერები აგრძელებენ მის განხორციელებას, და ასე ხდება ეტაპობრივად, ნაბიჯ-ნაბიჯ. ასეთი ცვლილება განხორციელდება მანამ, სანამ მენეჯმენტს არ ექნება მკაფიო ხედვა ორგანიზაციის პოზიციისა მომავალში. ორგანიზაციის მომავალი მდგომარეობის მკაფიო ხედვის ჩამოყალიბების შედეგად, მენეჯმენტს შეუძლია გრძელვადიანი მიზნების ჩამოყალიბება და ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანის პროცესის დამტკიცება.

ამ მოდელის უპირატესობებია:

1. ცვლილებების განხორციელებისას დაშვებული შეცდომების რაოდენობა მინიმალურია. ცვლილებების ეტაპობრივად განხორციელებით, ორგანიზაციის მენეჯმენტს შეუძლია თითოეულ ნაბიჯზე გაანალიზოს შედეგები. ამით მას შეუძლია გამოვლენილი შეცდომა თავიდანვე აღმოფხვრას.

2. მენეჯერები უფრო ადვილად უმკლავდებიან დასაქმებულთა დაპირისპირებასა და წინააღმდეგობას ცვლილებების განხორციელებისადმი.

3. იძლევა გრძელვადიანი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების შესაძლებლობას.

4. მოდელი საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელობას განსაზღვროს მომავალი მიზნები და მიმართულებები.⁵¹

"EASIER" მოდელი - არის ცვლილების მართვის მოდელი. EASIER ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს "მარტივს" და როგორც აბრევიატურა ის შემდეგნაირად იშლება:

- Envisioning - ხედვის შექმნა
- Activating - გააქტიურება
- Supporting - მხარდაჭერა;
- Implementing - დანერგვა
- Ensuring - უზრუნველყოფა;
- Recognizing - დამტკიცება, აღიარება

ეს მოდელი გამოიყენება სტრატეგიის ანალიზისთვის, ცვლილებებთან დაკავშირებული ნებისმიერი სირთულის დროს.⁵² ეს მოდელი შედგება ექვსი ელემენტისგან. პირველი სამი ელემენტი, EAS - ქცევითი. IER ელემენტები უფრო დაკავშირებულია სისტემის და პროცესის საკითხებთან.

ხშირ შემთხვევაში წინააღმდეგობა თანამშრომლებს მხრიდან გამოწვეულია იმით, რომ მათ არ სურთ კომფორტის ზონიდან გამოსვლა და კმაყოფილები არიან არსებული მდგომარეობით. მენეჯერებმა ეს უნდა გაითვალისწინონ და ცვლილებები ფრთხილად დაგეგმონ და აუცილებლად დაარწმუნონ თანამშრომლები ამ ცვლილებების საჭიროებაში. თუ თანამშრომლებს ეცოდინებათ, რომ ცვლილებები მათ მდგომარეობას არ გააუარესებს, არ შეუშლიან ხელს მათ.

⁵¹Rhodes, C., & Scheeres, H. (2004). Developing people in organizations: Working (on) identity. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 175-193.

⁵² Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2005

თავი II. ცვლილებების და გარდაქმნების პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზი საქართველოს ბიზნეს-სუბიექტებში

2.1. ცვლილებების პრაქტიკის ანალიზი და შეფასება შპს „ოლდ თბილისი“-ს მაგალითზე

ცვლილებები ყველა ორგანიზაციის განვითარების თანმდევი პროცესია. ვერცერთი კომპანია ვერ აარიდებს თავს ცვლილებების განხორციელებას, მაგრამ აქ მთავარია ის თუ როგორ ახორციელებენ კომპანიები ამ ცვლილებებს, როგორ მართავენ ცვლილების პროცესს და რა მეთოდებს იყენებენ. თეორიულად განხილვისას თითქოს ეს პროცესი მარტივია, მაგრამ პრაქტიკაში კომპანიები უამრავ პრობლემას აწყდებიან. პირველი კომპანია რომლის მაგალითზეც განვიხილავ ცვლილების პროცესის პრაქტიკული ასპექტები არის „შპს ოლდ თბილისი“ (ს/კ 404545319). კომპანია ფლობს სასტუმროს და სხვა ტიპის განთავსების საშუალებებს რესტორნის გარეშე ქალაქ თბილისში, კერძოდ გიორგი ლეონიძის 12 ნომერში. სასტუმროს დასახელებაა „ლეონი“ და ის 2015 წლის აპრილიდან ფუნქციონირებს. სასტუმრო შენობის სამ სართულზეა განლაგებული, ის მოიცავს თერთმეტ ორადგილიან, ხუთ სამ ადგილიან, სამ ოთხადგილიან, ორ ხუთადგილიან ნომერს და ხუთ აპარტამენტს. სასტუმრო მომხმარებელს სთავაზობს ყველა კატეგორიის ნომრებს დაწყებული ბიუჯეტური ნომრებიდან დამთავრებული უმაღლესი კლასის ლუქს აპარტამენტებით. გარდა განთავსების საშუალებებისა ლეონი მომხმარებელს სხვა ტიპის დამატებით მომსახურებასაც სთავაზობს, კერძოდ კვებას, ექსკურსიებს გიდის მომსახურებით როგორც ქალაქში, ასევე ქალაქგარეთ, სასაჩუქრე სუვენირებს, ტრანსფერებს და სრული ტურ პაკეტის სხვა შემადგენელ ნაწილებს.

მომსახურების სფეროში თანამშრომელთა კვალიფიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მათ უშუალო კავშირი აქვთ მომხმარებელთან. კომპანია ოლდ თბილისისთვის სათანადო თანამშრომელთა შერჩევა ერთ-ერთი პრიორიტეტია. კომპანიაში დასაქმებულია თხუთმეტი თანამშრომელი. კომპანიის სტრუქტურის პირამიდის თავში ადგილი დირექტორს უკავია, მას უშუალოდ ექვემდებარება სასტუმროს მთავარი მენეჯერი, მარკეტოლოგი და ბუღალტერი. მთავარი მენეჯერის უშუალო დაქვემდებარებაში არიან ცვლის მენეჯერები, რომელთაც საკუთარი ცვლის პერიოდში

თანამშრომელთა მართვა ევალებათ. მათ ექვემდებარება დამლაგებლები, მძღოლები, გიდები და მზარეული.

კომპანია 2015 წელს დაარსდა და თავიდან მხოლოდ აპარტამენტის ტიპის განთავსების საშუალებებს სთავაზობდნენ მომხმარებელს. ის გათვლილი იყოს მაღალი შემოსავლების მქონე სეგმენტის მომხმარებელზე. ეს სეგმენტი არც თუ ისე დიდი აღმოჩნდა. წარმოიშვა პროდუქტის სიჭარბე და კომპანია დადგა იმ რეალობის წინაშე რომ მომხმარებელზე მეტი აპარტამენტი აღმოჩნდა ბაზარზე. კონკურენციის გამწვავებისა და მომხმარებლის მოთხოვნილებების ცვლილების შემდეგ კომპანიამ სტრატეგიის ცვლილება და ბაზრის წილის გაზრდა გადაწყვიტა. ამისთვის მათ განახორციელეს მასშტაბური ცვლილებები და აპარტამენტების ნაწილი ჰოსტელის ტიპის განთავსების საშუალებად გადააკეთეს, რის შედეგადაც მომხმარებელთა რაოდენობა გაიზარდა და მასთან ერთად მოგებაც გაორმაგდა. მსგავსი სახით კომპანია 1 წელი ფუნქციონირებდა. უნდა აღინიშნოს, რომ ლეონი ერთ-ერთი პირველი ჰოსტელი იყო ქალაქის ცენტრში და ამ დროისთვის მას კონკურენტები თითქმის არ ჰყავდა. მათი სამიზნე აუდიტორია დაბალი შემოსავლების მქონე ახალგაზრდები იყვნენ, რომლებიც ქალაქის ცენტრში ეძებდნენ განთავსების ბიუჯეტურ ვარიანტს. კონკურენციის არ ქონის გამო კომპანია არაფერს აკეთებდა განვითარებისთვის, რადგან თვლიდნენ, რომ განსაკუთრებული ძალისხმევის გარეშეც ეყოლებოდათ მომხმარებელი. მართლაც ამ დროისთვის მათი მოგება საგრძნობლად გაიზარდა. ამ დარგის მიმზიდველობიდან გამომდინარე 2017 წლიდან ქალაქის ამ ნაწილში მასიურად დაიწყო ჰოსტელის ტიპის განთავსების საშუალებების გახსნა და დარგის მოგება უკვე გაზრდილი რაოდენობის კომპანიებზე გადანაწილდა. რამაც კომპანია კრიზისულ სიტუაციაში ჩააგდო. კონკურენციის მსგავსმა გამწვავებამ კომპანიის შემოსავალი შეამცირა და ხარჯებმა გადააჭარბა შემოსავალს. კომპანიის მენეჯერი ობიექტის დაკეტვასაც გეგმავდა, თუმცა რეორგანიზაცია არჩია. კომპანიის წარუმატებლობის მიზეზი აშკარაა, ის მოდუნდა და შეაჩერა განვითარების პროცესი, მან ფეხი ვერ აუწყო ცვლილებებს და შესაბამისი შედეგიც მიიღო. კომპანიას რეალურად ნულიდან მოუწია საქმიანობის აწყობა. საჭირო იყო ახალი მომხმარებლების მოზიდვა და მათთვის უფრო მრავალფეროვანი მომსახურების შეთავაზება. მენეჯერმა პრობლემები კომპანიის სტრუქტურაშიც დაინახა.

მისი თანამშრომლების რაოდენობა მცირე იყო სათანადო მომსახურების შეთავაზებისთვის. თითოეულ თანამშრომელს იმდენად ბევრი მოვალეობა ეკისრა, რომ ისინი უხარისხოდ და არასათანადოდ ასრულებდნენ დავალებულ ამოცანებს. მომხმარებელი ვერ იღებდა ხარისხიან მომსახურებას, რჩებოდა უყურადღებოდ, რაც თავის მხრივ უკმაყოფილებას იწვევდა. მომხმარებლის უკმაყოფილება აისახებოდა კომპანიის იმიჯზე, განსაკუთრებით სოციალურ ქსელში გავრცელებული შეფასებების ხარჯზე. სასტუმროს სჭირდებოდა ადამიანი, რომელიც კომპანიის იმიჯზე, ტურ პაკეტის შექმნასა და სრულყოფაზე იზრუნებდა, ასევე აქტიურად მოახდენდა კომპანიის რეკლამირებას სოციალური ქსელების საშუალებით. კომპანიას ამ პერიოდში 2 პარტნიორი მართავდა და მათი შეხედულებები კომპანიის მომავალზე გაიყო. საბოლოოდ მათ გადაწყვიტეს რომ კომპანიის მართვას მხოლოდ ერთ-ერთი მათგანი გააგრძელებდა, მეორეს წილის შესყიდვის ხარჯზე. კომპანიის დირექტორი აღნიშნავს, რომ მმართველობითი საქმიანობის განხორციელება მარტო უფრო ადვილი აღმოჩნდა და მან შეძლო თავის ხედვის ხორცშესხმა.

ცვლილებების პირველი ეტაპი სასტუმროს რემონტი და რეორგანიზაცია აღმოჩნდა. მენეჯერმა გადაწყვიტა საერთო განთავსების ოთახების გაუქმება და მათი ნომრებად გადაკეთება. მან სასტუმრო 16 ოთახად და 5 აპარტამენტად დაყო. რემონტი მოიცავდა ოთახებს შორის ხმის იზოლაციის დამონტაჟებას, იატაკის სრულიად განახლებას, სასადილო ოთახის და სამზარეულოს მოწყობას, მოძველებული ავეჯის გამოცვლას და სასტუმროს ძველებურ სტილში გაფორმებას. რემონტის დასრულების შემდეგ საჭირო იყო თანამშრომელთა გუნდის შეკვრა. დირექტორმა გარდა მთავარი მენეჯერისა აიყვანა 2 ცვლის მენეჯერი, დაამატა მარკეტოლოგის პოზიცია ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, გაზარდა დამლაგებლების რაოდენობა და დაიქირავა ახალი მზარეული. 2 ადმინისტრატორს შეუცვალა გრაფიკი, დღე გამოშვებით მორიგეობის მაგიერ, მან ადმინისტრატორის თანამდებობა ორ ნაწილად დაყო: დღის და ღამის ადმინისტრატორი, ამან თანამშრომლების პროდუქტიულობა აამაღლა.

სასტუმრო პროდუქტის მომხმარებელთა მოთხოვნა ყოველწლიურად იზრდება და აუცილებელია მაღალი ხარისხი და მომსახურების კულტურა, რათა სასტუმრომ კონკურენტუნარიანობა შეინარჩუნოს. აქედან გამომდინარე, მენეჯერმა ცვლილებების

კვალდაკვალ ორგანიზაციაში მომსახურების ახალი სტანდარტის დანერგვა გადაწყვიტა. მან ორგანიზაციული კულტურის მთავარ ელემენტად მომხმარებელი აირჩია და დანერგა მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომა. ეს მიდგომა გულისხმობდა შემდეგი პრინციპების ორგანიზაციული კულტურის ნაწილად ქცევას:

- სასტუმროს პერსონალისთვის პრიორიტეტულია სტუმარი;
- ორიენტირება კლიენტის შენარჩუნებაზე;
- სისტემური მიდგომა სასტუმროს მართვისადმი;
- თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება საქმიანობის პროცესში;
- მომხმარებლისთვის ინდივიდუალური შეთავაზებების შემუშავება;
- თანამშრომლობაზე დაფუძნებული ურთიერთობა და ა.შ.

ამ ცვლილებების განხორციელების შემდეგ შემუშავდა მომხმარებლის თითოეული სეგმენტისთვის ოპტიმალური სტრატეგია და ტაქტიკა. აუცილებელი იყო სასტუმროს მომსახურების ხარისხის ეფექტიანი კონტროლის სისტემის შექმნა, რათა მომხმარებელს მიეღო ობიექტური ინფორმაცია და ხარისხიანი პროდუქტი. მომხმარებლის თითოეული უარყოფითი შეფასების გათვალისწინება მოხდა და შედეგად არსებული პრობლემების თანდათანობითი გამოსწორება.

ცვლილებების განხორციელების შემდეგ კომპანიის მდგომარეობა საგრძნობლად გაუმჯობესდა და ნელ-ნელა ლეონმა კრიზისსაც დააღწია თავი. 2018-2019 წლებში მათ კრიზისული მდგომარეობა აღარ შექმნიათ, მაგრამ ცვლილებები მაინც განახორციელეს. ეს ცვლილებები დაკავშირებული იყო ძირითადად მომსახურების პაკეტის გაფართოებისკენ. ბაზარზე არსებულმა მაღალმა კონკურენციამ დღის წესრიგში დააყენა მსგავსი ცვლილებების განხორციელება. პირველ ეტაპზე კომპანიამ დაამატა ტრანსფერის მომსახურება. ეს მომსახურება მათ აქამდე აუთსორსზე ჰქონდათ გატანილი. ასევე მათ დაამატეს ტურები ძველ თბილისში, შემდგომ კი ქალაქგარეთაც. საბოლოო ჯამში მათი ბიზნეს პროცესის მოდელი შეიცვალა და ასეთი სახით ჩამოყალიბდა: ნომრის წინასწარი დაჯავშნა- სტუმრების მიღება, რეგისტრაცია, დაბინავება - ნომრების დალაგება, კვების მომსახურება - დამატებითი მომსახურების გაწევა - საბოლოო ანგარიშსწორება.

ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესი თავისი არსით რთული მოვლენაა, შესაბამისად ხშირია მისი მართვისას შეცდომების არსებობა. თვალშისაცემია სასტუმროს მენეჯერსა და დანარჩენ თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციის საკმაოდ დაბალი ხარისხი, რაც გასაკვირია, რადგან მომსახურების სფეროში თანამშრომლები ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივია. კომუნიკაციის დაბალი ხარისხის გამო პერსონალის ნაწილი ცვლილებებს სკეპტიკურად შეხვდა, რეალურად მათ არც ესმოდათ გარდაქმნების არსი და მათი საჭიროების აუცილებლობა. მათმა კონფლიქტურმა დამოკიდებულებამ დროში ცოტათი გაწელა ცვლილებების მიმდინარეობის პროცესი და შეამცირა მათი პროდუქტიულობა. მომსახურების სფეროში თანამშრომლის კმაყოფილება პირდაპირპროპორციულია მომხმარებლის კმაყოფილების, ამიტომაც თანამშრომელთა უკმაყოფილება მომხმარებელთა შეფასებებზეც აისახა და სასტუმროს რეიტინგმა 9,1-დან 8,3-მდე დაიწია, განხორციელებული ცვლილებების მიუხედავად. ყველაზე დიდი წინააღმდეგობა თანამშრომლების მხრიდან ახალი სტანდარტების დანერგვისას წარმოიშვა. მათ მოუწიათ ახალი საქმიანობის განხორციელება, ახალი წესების გათავისება. მენეჯერს არ ჩაუტარებია შეხვედრა რათა მათი ახალი მოვალეობები აეხსნა და ახალი დაჯავშნის სისტემის თავისებურებები აეხსნა.

სამაგისტრო ნაშრომის მიზნებიდან გამომდინარე საინტერესოა როგორ იმართებოდა ცვლილებების პროცესი და როგორი დამოკიდებულება ჰქონდათ თანამშრომლებს მათ მიმართ. შპს. ლეონის დირექტორთან და მთავარ მენეჯერთან გასაუბრებისას, მათ აღნიშნეს, რომ ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლები არასდროს ყოფილან ჩართულები. ისინი გადაწყვეტილებებს ძირითადად ცენტრალიზებულად იღებენ და შემდეგ აცნობენ თანამშრომლებს. ცვლილებების პროცესზე პასუხისმგებლობა მთავარ მენეჯერს ეკისრება და ის წყვეტს თითოეულ წარმოქმნილ პრობლემას. დანარჩენი თანამშრომლები იღებენ დავალებებს, რომლებიც ასევე მთავარი მენეჯერის მიერ არის გაწერილი. მენეჯერმა აღნიშნა, რომ უკეთესი იქნებოდა თუ მეტად ინფორმირებულები იქნებოდნენ თანამშრომლები ცვლილებების პროცესის შესახებ, თუმცა ხშირ შემთხვევაში ის საჭიროდ არ თვლის ამაზე დროის ხარჯვას. მენეჯერი არ იყენებს პერსონალის მოტივაციის ამაღლების

გამოკვეთილ საშუალებებს და კომუნიკაციის ხარისხი თანამშრომლებსა და მენეჯერს შორის საკმაოდ დაბალია.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ გატარებული ცვლილებები კომპანიისთვის წარმატებული აღმოჩნდა, კომპანია გამოვიდა კრიზისიდან, გაიზარდა შემოსავალიც და მოგებაც, მაგრამ მიმაჩნია რომ ცვლილებების განხორციელება უფრო ეფექტურიც შესაძლოა ყოფილიყო, თუ თანამშრომლებს მეტი ყურადღება დაეთმობოდათ.

2.2. ცვლილებების პრაქტიკის ანალიზი და შეფასება შპს „კიპარისი“-ს მაგალითზე

შპს „კიპარისი,, წარმოადგენს მეორე კომპანიას, რომლის საფუძველზეც მოვახდინე ცვლილებების მართვის პრაქტიკული ასპექტების კვლევა. შპს „კიპარისი“ (ს/კ 446970109) მდებარეობს ქობულეთში, აღმაშენებლის ქუჩის 218 ნომერში. სასტუმრო კომპლექსი შედგება ორი კორპუსისგან, ორივე ექვსსართულიანია, ჯამში კომპლექსში ას ორმოცდაათი გასაქირავებელი ნომერია. მათ შორის არის double, twin, დელუქს, საოჯახო და დუპლექს ნომრები. სასტუმროს ტერიტორიაზე, კორპუსებს შორის განთავსებულია საცურაო აუზი, სასტუმროს აქვს თავისი პარკირების ზონა, სკვერი, სათამაშო მოედანი, ბარი აუზთან, რესტორანი და სათამაშო ოთახი. სასტუმროში ასევე განთავსებულია საკონფერენციო ოთახი, რაც მათ საშუალებას აძლევს უმასპინძლონ ნებისმიერი სახის სასწავლო და საქმიან შეხვედრებს, ასევე კონფერენციებს და სხვადასხვა ღონისძიებებს. შპს კიპარისი თავის მომხმარებელს მომსახურების მაღალ ხარისხს სთავაზობს. სასტუმროში განსაკუთრებული ყურადღებით უდგებიან სისუფთავის სტანდარტებს, ცდილობენ შექმნან მშვიდი გარემო დასვენებისთვის. კომპანიაში მომხმარებელთა რეკომენდაციები მნიშვნელოვანია და მათი საშუალებით მუდამ ცდილობენ კომპანიის ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესებას. სასტუმრო ძირითადად ოჯახებზე არის გათვლილი და ხელმისაწვდომ ფასებს სთავაზობს დამსვენებლებს და ეს მათი ერთ-ერთი კონკურენტული უპირატესობაა. კონკურენტებთან შედარებით მათი ხელმისაწვდომი ფასი და მასთან ერთად მომსახურების მაღალი ხარისხი მომხმარებლისთვის უფრო მიმზიდველია.

შპს კიპარისი ბაზარზე მე-6 წელია, რაც ფუნქციონირებს. სასტუმრო 2014 წელს უნდა გახსნილიყო, თუმცა ფინანსური და სხვა გარეშე მიზეზების გამო ვერ მოესწრო. კომპანიამ მხოლოდ აგვისტოში მოახერხა რამდენიმე ოთახის გაქირავება პირველ კორპუსში და ისიც საკმაოდ დაბალ ფასში, რადგან ტერიტორიაზე კიდევ მიმდინარეობდა სარემონტო სამუშაოები. ოფიციალურად სასტუმრო 2015 წლის ივნისში გაიხსნა, ამ დროისთვის ორივე კორპუსი დასრულებული იყო და ეზოც მოწესრიგებული. 2014 წელს სასტუმროს მხოლოდ ოთხი თანამშრომელი ყავდა და შემდგომ კომპანიის განვითარებასთან ერთად მათი რიცხვიც გაიზარდა. კომპანიის ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ბევრი ცვლილება განიცადა ორგანიზაციის განვითარების კვალდაკვალ. ახლა კომპანიის სტრუქტურა ასე გამოიყურება: კომპანიას ყავს ერთი გენერალური მენეჯერი და ერთი აღმასრულებელი დირექტორი. კომპანია რამდენიმე განყოფილებადაა დაყოფილი: ოთახების მომსახურების განყოფილება, ბუღალტერია, მარკეტინგი და გაყიდვები, საინჟინრო, შესყიდვები, საკვებით და სასმელით მომარაგების განყოფილება. კომპანიას 2014 წელს საერთოდ არ ჰქონდა გამოკვეთილი ორგანიზაციული სტრუქტურა და მოვალეობებიც არ იყო გადანაწილებული თანამშრომლებზე. თითოეული მათგანი იმას აკეთებდა რაც საჭირო იყო იმ დროისთვის. 2015 წელს როდესაც სასტუმრო მთლიანად ამუშავდა, რა თქმა უნდა, თანამშრომელთა რიცხვი გაიზარდა, მაგრამ საჭირო გახდა ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოკვეთა და ჩამოყალიბება. იმ დროისთვის კომპანია განყოფილებებად დაყოფილი არ ყოფილა, უბრალოდ მოვალეობები იყო განაწილებული თანამშრომლებს შორის და ყველა თანამშრომელს ერთი მენეჯერი მართავდა. ყოველივე ამის გამო ხშირად იყო შემთხვევები, რომ თანამშრომელი არ ჰყოფნიდათ ან რომელი ბიზნეს პროცესი იწელებოდა. აშკარა იყო, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა რეორგანიზაციას საჭიროებდა. ამიტომაც აღმასრულებელმა დირექტორმა გადაწყვიტა ოთახების მომსახურების განყოფილების შექმნა და იქ მომუშავე თანამშრომლების დაყოფა ფუნქციების მიხედვით. მან გამოყო დიასახლისების განყოფილება, ფრონტ ოფისი, დაცვის სამსახური, სატელეფონო და ჯავშნების მომსახურების განყოფილება და თითოეულ განყოფილებას ცალკე მენეჯერი მიამაგრა. ამ ცვლილებამ მომსახურების პროცესი გაადვილა და თანამშრომელთა მოცდენა მინიმუმამდე შეამცირდა.

კონკურენციის გაძლიერებამ საჭიროება წარმოშვა, რომ შექმნილიყო მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტი. ასევე ცალკე შეიქმნა საინჟინრო და შესყიდვების განყოფილებები.

2018 წლამდე სასტუმროში არსებული რესტორანი გაქირავებული იყო, 2018 წლიდან კი გენერალურმა მენეჯერმა გადაწყვიტა რესტორანი თვითონ ემართათ, რამაც რესტორნის თანამშრომელთა გუნდის შექმნა მოითხოვა. შეიქმნა საკვებითა და საჭმლით მომარაგების განყოფილება. ამ განყოფილებაში თანამშრომლები სხვადასხვა ნაწილად დაიყო: რესტორნის მომსახურება, ბარის მომსახურება და ოთახის სერვისი. ამ განყოფილებას ხელმძღვანელობს თავისი მენეჯერი და შეფ-მზარეული. ამ დროისთვის კომპანიაში 44 თანამშრომელი მუშაობს. უნდა აღინიშნოს, რომ სამსახურის სეზონურობის მიუხედავად, სასტუმროს პერსონალში ცვლილებები იშვიათი და როგორც, მენეჯერი აღნიშნავს ისინი, როგორც შეკრული გუნდი ისე მუშაობენ, რაც სტუმრების კმაყოფილებაზეც აისახება. სასტუმროს სეზონურობიდან გამომდინარე მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოძებნა რთულია, ამიტომაც კომპანია თვითონ ზრუნავს თანამშრომელთა ტრენინგზე. სასტუმროს გახსნამდე მენეჯერი მართავს შეხვედრებს თანამშრომლებთან და მათ აცნობს მომსახურების სტანდარტებს, აცნობს მათ მიზნებს და ფასეულობებს და უხსნის მომსახურების პროცესის თავისებურებებს. ყოველი ცვლილების დანერგვის შემდეგ მენეჯერი ცდილობს თანამშრომლები შეკრიბოს და ამ ცვლილების აუცილებლობა აუხსნას.

კომპანიის საქმიანობაში ყველაზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს კლიმატს. ჯავშნები პირდაპირ დამოკიდებულებაში ამინდთან, ხშირ შემთხვევაში უამინდობის დროს მომხმარებელი აუქმებს ჯავშანს, რაც კომპანიისთვის პოტენციური შემოსავლის დანაკლისია. ამ პრობლემის განეიტრალებისთვის კომპანიამ 2016 წელს მომსახურების პაკეტი გააფართოვა. მათ სტუმრებს შესთავაზეს ბასეინი, რომლის გამოყენებაც უამინდობისასაც შეიძლება, ასევე პერსონალის დახმარებით უამინდობის პერიოდში სხვადასხვა აქტივობებს აწყობენ სტუმრების გასართობად. აუზის დამატებასთან ერთად კომპანიას მოუწია ეზრუნა აუზის სისუფთავის სტანდარტების დაცვაზე. რეგულაციების მიხედვით აუზი ყოველ საღამოს უნდა დამუშავდეს სპეციალური ხსნარებით და ასევე გაიწმინდოს დილა საღამოს. ამის გამო კომპანიას საინჟინროს

თანამშრომლების სამუშაო აღწერილობაში მოვალეობების დამატება მოუწია და ასევე ახალი პროცესების დანერგვა კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობაში. ამ წლების განმავლობაში არაერთხელ შემოწმდა აუზის სისუფთავე მარეგულირებელი ორგანიზაციის მიერ და სისუფთავის მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა. მენეჯერი აღნიშნავს, რომ მათი აუზი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კონკურენტული უპირატესობაა, რადგან ასეთი დიდი მოცულობის აუზი მხოლოდ Georgian palace-ს აქვს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ცვლილება კომპანიისთვის, ახალ მომხმარებელთა სეგმენტზე გასვლა გახდა, კორპორატიული სეგმენტისთვის მომსახურების დამატებით. ამის გამო სასტუმროს მოუწია საკონფერენციო დარბაზის დამატება, რომელიც თავდაპირველად პროექტში გათვალისწინებული არ იყო. 2017 წელს მათ დაამატეს ეს მომსახურება და ის საკმაოდ მოთხოვნადი აღმოჩნდა და კომპანიის შემოსავალიც 18%-ით გაიზარდა, როგორც აღმასრულებელი მენეჯერი აღნიშნავს. ამ წელსვე მომსახურების პაკეტს დაამატეს სათამაშო ოთახის მომსახურება, რომელიც ნომრის ფასში შედის. ამ ოთახში სტუმრებს შეუძლიათ ითამაშონ ბილიარდი, პინგპონგი და მაგიდის ჰოკეი. ასევე სასტუმროში შეიქმნა ბავშვების დატოვების სერვისი, გამოიყო ოთახი, რომელიც საბავშვო ინვენტარით და სათამაშოებით აღიჭურვა. ბავშვებისთვის ეწყობა ანიმაციური შოუ, ხატვის საათები და ა.შ. ამ ცვლილებამ საკადრო გადაადგილებები გამოიწვია და მომსახურე პერსონალიდან ადამიანების გამოყოფის საჭიროება დააყენა, რადგან ბავშვებს მეთვალყურე სჭირდებოდათ.

2018 წელს ბათუმის სასტუმროში მომხდარი ინციდენტის შემდეგ, შემოიღეს კანონპროექტი სახანძრო უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით სასტუმროებში, რის გამოც კომპანიას უსაფრთხოების ახალი სტანდარტების შემოღება მოუწია. სახანძრო უსაფრთხოების სისტემა მანამდეც არსებობდა სასტუმროში, მაგრამ ამ ფაქტორის გამო მისი გამკაცრება მოუწიათ. შემუშავდა ახალი სისტემა, შეიქმნა ახალი საევაკუაციო სქემა და ყოველ სართულზე განთავსდა, კვამლის დეტექტორები დამონტაჟდა ყველა ოთახში, დერეფნებში, ბარში, რესტორანში, საკონფერენციოში. დამონტაჟდა გარე კიბე ხანძრის შემთხვევაში საევაკუაციოდ. ამ ცვლილების პროცესში ყველა თანამშრომელი ჩართული იყო და ამ სისტემის მონიტორინგის აუცილებლობამ ტექნიკურ პერსონალს ახალი ყოველდღიური სამუშაო დაუმატა.

შარშან სასტუმროში ინტერნეტის მომარაგების ახალი სისტემა დააყენეს, არსებული პრობლემების გადასაჭრელად. ამ ახალი სისტემის არსი იმაში მდგომარეობდა, რომ სისტემა ქმნის ერთჯერად კოდებს, იქმნება ვაუჩერი სადაც მიეთითება აქტივაციის დღეების რაოდენობა და ადმინისტრატორს შესაძლებლობა აქვს გარკვეული შეზღუდვები დაუწესოს სტუმრებს. ყველა მომხმარებელს ენიჭება თავისი ინდივიდუალური პაროლი. ამ სისტემის დანერგვამ აღმოფხვრა არსებული პრობლემები. პაროლი უცხო პირებზე აღარ ვრცელდება და სასტუმროს მომხმარებელს ინტერნეტი შეუზღუდავად მიეწოდება. ამ სისტემაში ჩადებულმა ინვესტიციებმა გაამართლა. ამ სისტემის დანერგვასთან ერთად კომპანია უსაფრთხოების ახალი სისტემაც დანერგა და სასტუმროს პერიმეტრში კამერებიც დაამატა.

კომპანია წელსაც გეგმავს სიახლეების დანერგვას. სასტუმრო გაფართოვდა და 2019 წლიდან უკვე კალათურთის და ფეხბურთის მოედანს და საბავშვო სკვერს მოიცავს. სასტუმროში არსებული ბარი გადაიხურა და ლაუნჯის ტიპის დაწესებულებად გადაკეთდა. ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელიც ამ სეზონზე განხორციელდება იქნება ტურების დამატება მაღალმთიან აჭარაში. მენეჯერმა აღნიშნა, რომ წელს გეგმავენ თვითონ გაუწიონ ორგანიზება ტურებს. ამისთვის მათ დასჭირდებათ მძღოლის და გიდის დაქირავება, რაც ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კიდევ გამოიწვევს ცვლილებებს. მენეჯერი აღნიშნავს, რომ ყველა ამ ცვლილებების მიზეზი მაღალი კონკურენციაა. გარშემო უამრავი ახალი სასტუმრო გაიხსნა და მათი მიზანია შეინარჩუნონ არსებული ლოიალური მომხმარებელი და მოიზიდონ ახალი მომხმარებლებიც. თითოეული ცვლილება მათ ახალ კონკურენტულ უპირატესობას უქმნით. ცვლილებების განხორციელების მიუხედავად კომპანიას არ შეუცვლია საფასო პოლიტიკა და ფასები მნიშვნელოვნად არ გაზრდილა, მაგრამ სამაგიეროდ გაიზარდა სასტუმროს დატვირთვის კოეფიციენტი და მომხმარებელი უფრო კეთილგანწყობილი და კმაყოფილი გახდა, რაც მათ ლოიალურობას ზრდის და კომპანიის რეიტინგზეც აისახება. უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანიამ წელს ჯილდო მიიღო მაღალი ხარისხის მომსახურებისთვის, მომხმარებელთა შეფასებების საფუძველზე.

მენეჯერი თვლის, რომ ცვლილებები მათ ეხმარებათ, რომ კომპლექსი უფრო სრულყოფილი და შეკრული გახადონ, თითოეულმა ცვლილებამ გაამართლა და მათში

ჩადებული ინვესტიციები ფუჭი არ აღმოჩნდა. ზოგიერთ ცვლილებას ჯერ უკუგება არ აქვს და მასში ჩადებული ინვესტიცია არ ამოულია მაგრამ, მენეჯმენტი გუნდი ვარაუდობს რომ ამ სეზონზე მათი ამოლება აუცილებლად მოხდება. კომპანიაში მენეჯერები კარგად აცნობიერებენ, რომ თუ ცვლილებები არ განახორციელეს და ერთ ადგილას გაჩერდნენ დაკარგავენ ყველაზე ძვირადღირებულ აქტივს - თავის მომხმარებლებს.

სასტუმროს თანამშრომლებს ცვლილებების მიმართ არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება აქვთ. მენეჯერმა აღნიშნა, რომ ხშირ შემთხვევაში ისინი ცვლილებებს უხალისოდ ხვდებიან, განსაკუთრებით თუ ეს მათ მოვალეობებზე ახდენს გავლენას. ახალი უნარების განვითარების აუცილებლობას თანამშრომლები ყოველთვის უნდობლობით ხვდებიან და ეწინააღმდეგებიან. მათი უარყოფითი დამოკიდებულება ხშირ შემთხვევაში მომხმარებელზეც აისახება და ცვლილების წარმატებულ უკუგებაზეც, ამიტომ მენეჯერები ცდილობენ თანამშრომლების რეკომენდაციები გაითვალისწინონ და მათ მიმართ ლოიალური დამოკიდებულება შეინარჩუნონ. მენეჯერები მართავენ თათბირებს სადაც ხდება თითოეული თანამშრომლის შედეგების განხილვა, პრობლემის არსებობის შემთხვევაში აღმოფხვრის გზების ძიება. თვითონ მენეჯერი აღნიშნავს, რომ ამ თათბირებს ინტენსიური ხასიათი ბოლო წლებში მიეცა, მას შემდეგ, რაც შეამჩნიეს თანამშრომლების განწყობის გავლენა მომხმარებელზე. ამ პრაქტიკას ჯერ სრულყოფილი სახე არ აქვს თუმცა ამ კუთხით ცვლილებების დაწყება უკვე დადებითი სიმპტომია.

2.3. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების თავისებურებების კვლევა შპს „ოლდ თბილისი“-ს და შპს „კიპარისი“-ს მაგალითზე

ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევის მიზანია ორგანიზაციული ცვლილებების მიერ გამოწვეული გავლენის კვლევა თანამშრომლებზე. პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილების და ცვლილებებისთვის მზადყოფნის განხილვა. ჩემი კვლევა დაფუძნებულია ორი ტიპის პირველად მონაცემებზე. ერთი არის კითხვარი (იხ. დანართი 1), რომელიც ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლებმა შეავსო. მეორე ტიპის მონაცემები მიღებულ იქნა ორივე კომპანიის აღმასრულებელი და მაღალი დონის მენეჯერებთან ინტერვიუს საშუალებით. მენეჯერებთან ინტერვიუს

შედეგად მიღებული ინფორმაცია განვიხილე წინა ორ ქვეთავში, ამ თავის მიზანია უკვე უშუალოდ თანამშრომლების თვალთ დავინახოთ ცვლილებების პროცესი და გამოვავლინოთ ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს ცვლილებების განხორციელებას და ისინიც, რომელიც ხელს უშლის მას. კვლევის შედეგად მოხდება რამდენიმე მნიშვნელოვანი თეზისის შემოწმება:

1.კომპანიებში არის თუ არა ცვლილებების განსახორციელებლად ხელსაყრელი გარემო;

2.თანამშრომლების მხრიდან ცვლილებებისთვის მზადყოფნა დამოკიდებულია მენეჯერის დამოკიდებულებაზე, მის ცვლილებების პროცესის მართვის უნარებზე და თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის კომუნიკაციის ხარისხზე;

3.თანამშრომლების მხრიდან ცვლილებების მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება, ანალოგიურად აისახება გარდაქმნების განხორციელების შემდეგ მიღებულ შედეგზე და კომპანიის საქმიანობაზე;

კვლევაში, როგორც უკვე აღვნიშნე, მონაწილეობა მიიღეს ორი სასტუმროს, კერძოდ კიპარისისა და ლეონის თანამშრომლებმა. პირველადი შერჩევის ერთეულს წარმოადგენდა სასტუმრო ლეონის 19 და კიპარისის 44 თანამშრომელი. შერჩეული ელემენტების საერთო რაოდენობამ (რესპოდენტების რაოდენობა) შეადგინა 63 ადამიანი. გამოხმაურების დონე შემდეგნაირად გამოიყურება:

	სასტუმრო „ლეონი“	სასტუმრო „კიპარისი“	ჯამი
თანამშრომელთა რაოდენობა	19	44	63
რესპოდენტთა რაოდენობა	19	41	60
ჯამი პროცენტულად	100%	93,18%	95.2%

ცხრილი 2.1. გამოხმაურების დონე

როგორც ცხრილშია მოცემული გამოხმაურების დონე შერჩევის პირველადი ერთობლიობიდან შეადგენს 95,2%-ს, რაც შესაძლოა ჩაითვალოს კარგ გამოხმაურების დონედ და გავრცელდეს სასტუმროს მთელ ერთობლიობაზე.

რაოდენობრივი კვლევის, კერძოდ ანკეტური გამოკითხვის ჩატარების პროცედურა მარტივად გამოიყურებოდა. წინასწარ შევადგინე კითხვარი (იხ. დანართი 1), რომელიც მოიცავდა, როგორც ღია ასევე დახურულ კითხვებს. ეს კითხვარი მივაწოდე ყველა

თანამშრომელს ამობეჭდილი სახით და მივიღე საკამოდ მაღალი გამოხმაურება. გამოკითხვა იყო კონფიდენციალური სახის. კითხვარი რამდენიმე ნაწილად იყო დაყოფილი. მისი თითოეულ ნაწილი ემსახურებოდა სპეციფიური ინფორმაციის მოგროვებას, საბოლოო ჯამში მივიღე ინფორმაცია თანამშრომლების მზადყოფნაზე ცვლილებების განხორციელებისთვის, მათ განწყობაზე ცვლილებების მიმართ, მათში გარდაქმნების მიმართ წინააღმდეგობების წარმოქმნის მიზეზებზე, მენეჯერების ცვლილებების მართვის უნარებზე და იმ საკვანძო უპირატესობებზე, რომელიც ორგანიზაციული განვითარების შედეგია. კვლევისთვის გამოყენებული კითხვარი მოცემულია სამაგისტრო ნაშრომის დანართში.

გამოკითხული 60 თანამშრომლიდან 36 იყო ქალი, ხოლო 24 მამაკაცი, მათი ასაკობრივი სტრუქტურა შემდეგნაირია: 18-25 წელი - 20%, 26-35წელი - 60%, 36-45 წელი - 13,3%, 46-55 წელი - 6,67%, 55 და მეტი - 0%; თანამშრომელთა 35%-ს საშუალო, 8,3%-ს პროფესიული, 15% - არასრული უმაღლესი, ხოლო 41,7%-ს უმაღლესი განათლება აქვთ მიღებული; რაც შეეხება იმას თუ რამდენი ხანია რაც კომპანიაში მუშაობენ: 33,3 %-ის მუშაობის ხანგრძლივობა 1 წელზე ნაკლებია, 25%- 1-2 წლამდე, ხოლო 41.7% - 2წელზე მეტია რაც მოცემულ კომპანიაში მუშაობს.

თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი ანკეტა შედგებოდა შემდეგი ბლოკებისგან:

A ბლოკი (17 კითხვა) - თანამშრომლების ცვლილებების განხორციელებით კმაყოფილების დონე;

B ბლოკი (5 კითხვა) - ცვლილებების განხორციელებისას კომუნიკაციის ხარისხი;

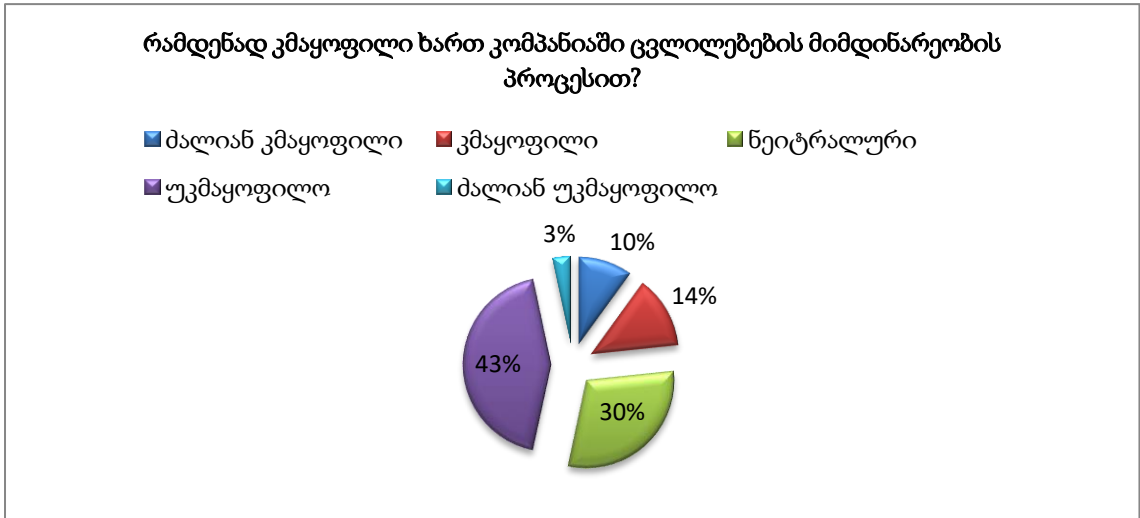
C ბლოკი (5 კითხვა)- თანამშრომლების ცვლილებებში მონაწილეობის ხარისხი;

D ბლოკი (5 კითხვა) - მენეჯერების მიდგომა ცვლილებებისადმი;

E ბლოკი (5 კითხვა) - თანამშრომლების მზადყოფნა ცვლილებებისთვის;

F ბლოკი (5 კითხვა) - სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლები;

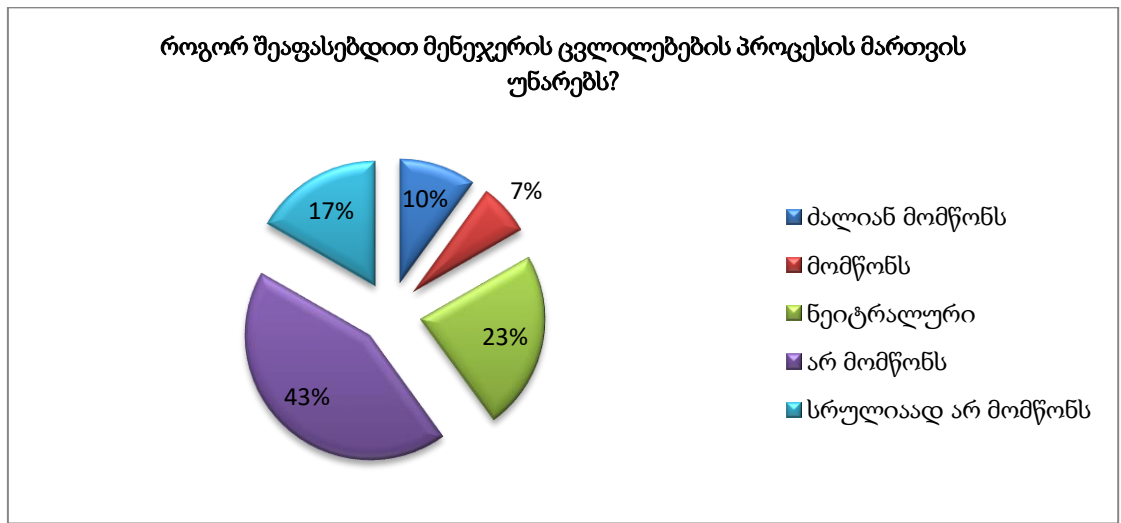
პირველი ბლოკის კითხვაზე თუ რამდენად კმაყოფილები არიან კომპანიაში განხორციელებული ცვლილებებით თანამშრომლები პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:



ცხრილი 2.2. ცვლილებების პროცესით კმაყოფილების დონე.

გამოკითხვის შედეგად ირკვევა, რომ თანამშრომელთა 43% უკმაყოფილოა ცვლილებების მიმდინარეობით, ხოლო დადებითი დამოკიდებულება ცვლილებების მიმართ მხოლოდ 17%-ს აქვს, რაც მიუთითებს კომპანიაში პრობლემების არსებობაზე.

მენეჯერის ცვლილებების მართვის უნარების შეფასებისას თანამშრომელთა პასუხები შემდეგნაირი იყო:



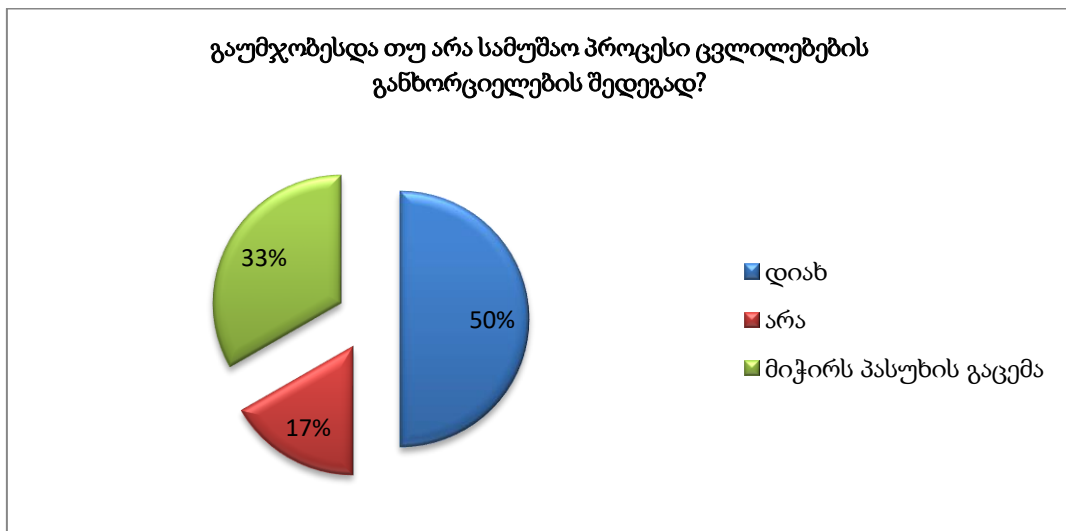
ცხრილი 2.3. მენეჯერის ცვლილებების მართვის უნარების შეფასება.

როგორც დიაგრამებიდან ირკვევა, მენეჯერის მართვის უნარებსა და თანამშრომელთა ცვლილებების განხორციელებით კმაყოფილების დონე პირდაპირპროპორციულ კავშირშია, ის თანამშრომლები ვინც თვლიან, რომ მენეჯერს მართვის კარგი უნარები აქვს ცვლილებებითაც კმაყოფილნი არიან და პირიქით. თანამშრომელთა დიდი ნაწილი უკმაყოფილოა ან ნეიტრალურად აფასებს, როგორც მენეჯერის ცვლილებების მართვის უნარებს, ასევე განხორციელებულ ცვლილებებსაც.

იმის მიუხედავად, რომ კომპანიაში ცვლილებების მიმართ დადებითად განწყობილი ადამიანებიც არიან, ეს მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია, რაც აჩვენებს იმას, რომ კომპანიამ რაღაც უნდა შეცვალოს და აღმოფხვრას ის პრობლემები, რომლებიც უკმაყოფილებას იწვევს.

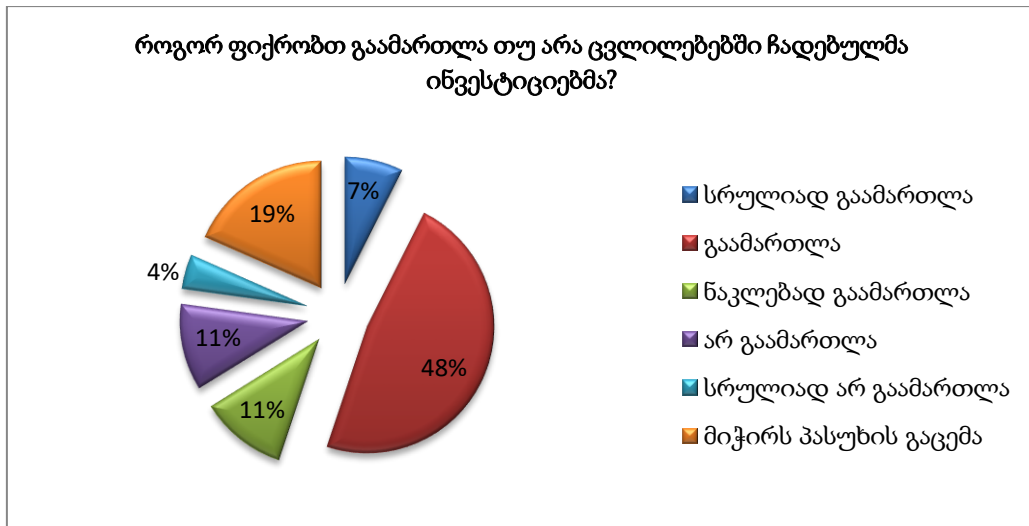
როგორც გამოკითხვიდან გაირკვა თანამშრომლების მხოლოდ 23.3%-ს ჩატარებია ტრენინგები ცვლილებების განხორციელებისას, მაგრამ მათაც არასტაბილური ხასიათი აქვთ, თანამშრომლების დანარჩენი ნაწილს კი არ ჩატარებია არანაირი ტრენინგი თუ სწავლება. აქ უნდა აღვნიშნოთ, რომ ის თანამშრომლები ვისაც ტრენინგი ჩაუტარდა ცვლილებებით კმაყოფილები არიან და ასევე მენეჯერის მმართველობითი უნარებითაც. ეს შესაძლოა მინიშნება იყო კომპანიისთვის, რომ დანერგოს სწავლების და ტრენინგების სისტემა და შედეგად ამით შემცირდება თანამშრომლების მხრიდან ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა.

ასევე საინტერესოა თანამშრომლების აზრი იმაზე თუ, როგორ შეიცვალა მდგომარეობა კომპანიაში ცვლილებების შემდეგ. შემდეგი კითხვები სწორედ ამ ინფორმაცია გვაწვდის:



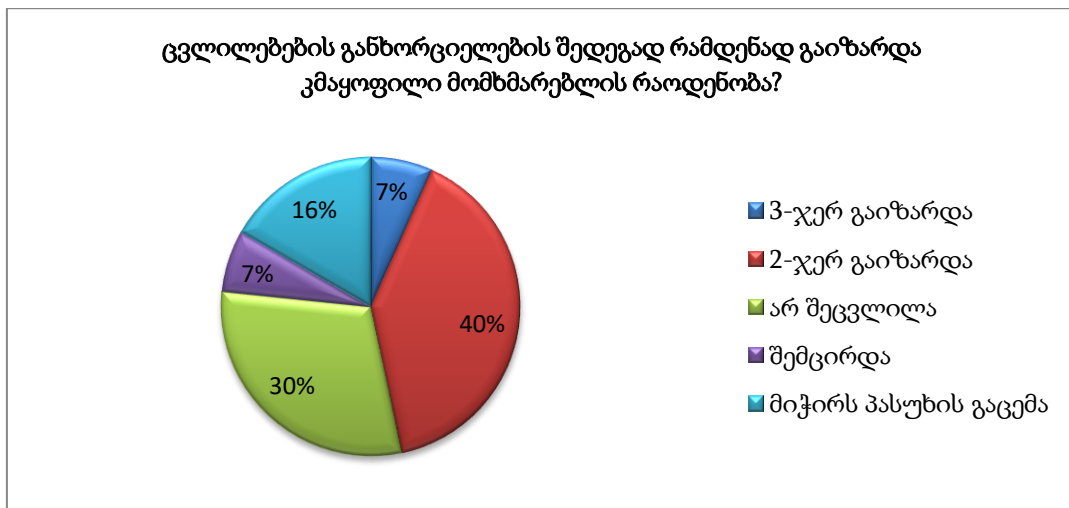
ცხრილი 2.4. ცვლილებების გავლენა სამუშაო პროცესზე.

საინტერესოა ის რომ იმის მიუხედავად, რომ თანამშრომლები უკმაყოფილონი არიან ცვლილებების განხორციელების პროცესით, მაინც თვლიან რომ სამუშაო პროცესი გაუმჯობესდა გარდაქმნების შედეგად და მათში ჩადებულმა ინვესტიციებმა გაამართლა (50%) და მხოლოდ 17% თვლის, რომ ცვლილებები უსარგებლო იყო.



ცხრილი 2.5. ცვლილებებში ჩადებული ინვესტიციების შედეგიანობა.

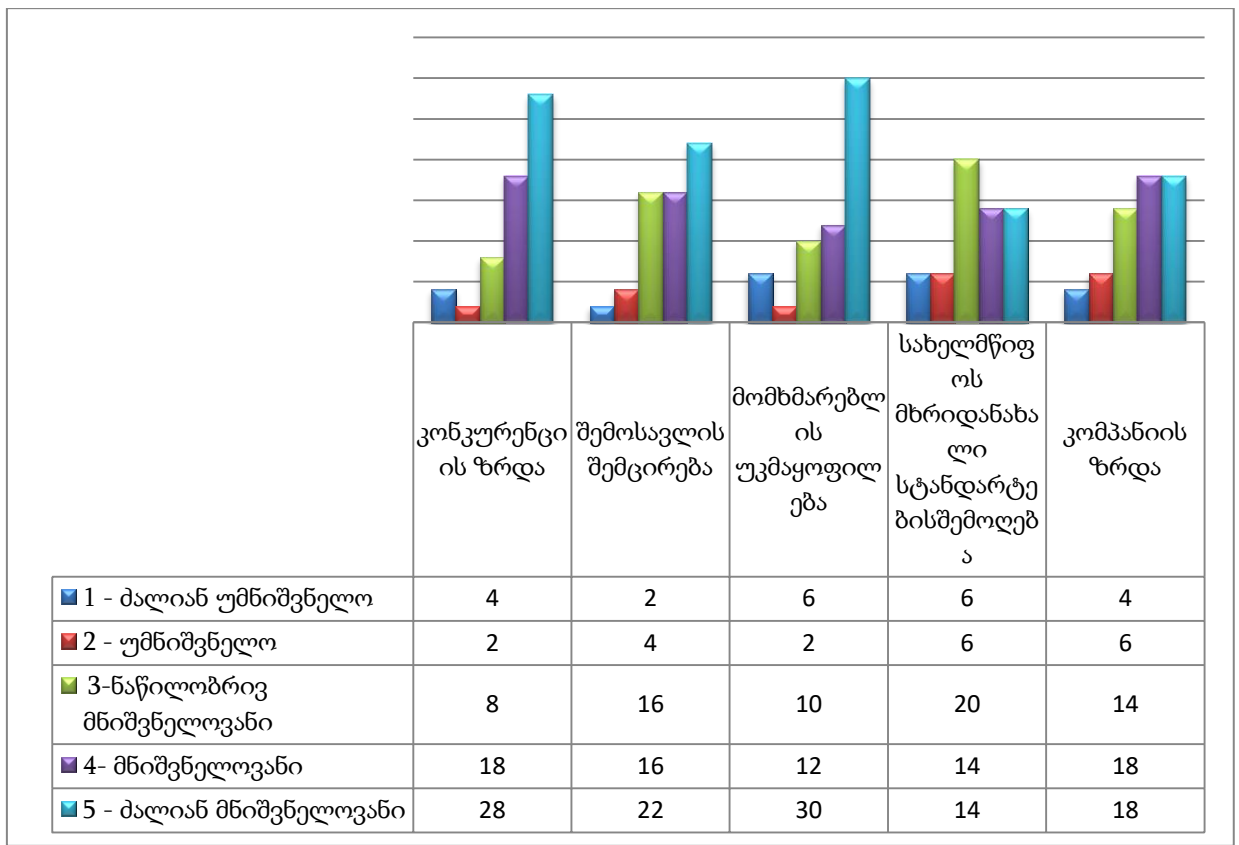
თანამშრომელთა 55% თვლის, რომ ცვლილებებში ჩადებულმა ინვესტიციებმა გაამართლა, ხოლო მხოლოდ 15% თვლის, რომ ჩადებულ ინვესტიციებს უკუგება არ ჰქონდა. ასევე თანამშრომელთა 56,7% თვლის, რომ ცვლილებების შემდეგ გაუმჯობესდა მათი პროდუქტიულობა, 23,3% თვლის, რომ არაფერი შეცვლილა, ხოლო დანარჩენ 20%-ს უჭირს ამაზე პასუხის გაცემა. ასევე ისინი თვლიან, რომ ცვლილებების შედეგად გაიზარდა კმაყოფილი მომხმარებლის რაოდენობა.



ცხრილი 2.6. ცვლილებების გავლენა მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე.

მოცემული რამდენიმე კითხვის საფუძველზე თავისუფლად შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ცვლილებები კომპანიაში საჭირო იყო და გაამართლა კიდევ ამას თანამშრომლებიც აღნიშნავენ უბრალოდ საჭიროა გარდაქმნების მიმდინარეობის პროცესის გარდაქმნა ისე, რომ ის ყველა თანამშრომლისთვის მისაღები იყოს.

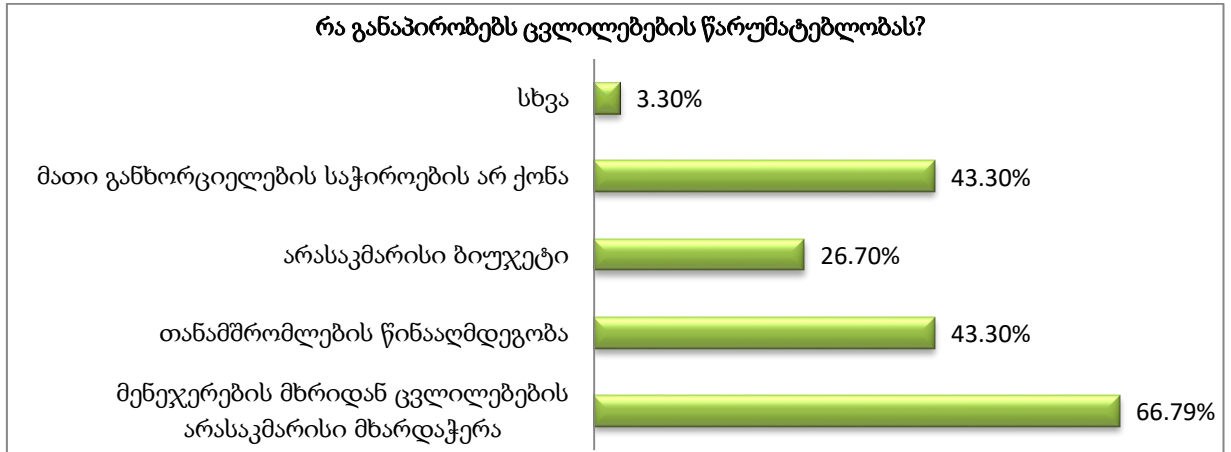
ამავე ბლოკში თანამშრომლებს მოუწიათ პრიორიტეტების მიხედვით დაელაგებინათ ის ფაქტორები, რომლებიც მათ კომპანიაში განაპირობებენ ცვლილებების აუცილებლობას. თითოეულ თანამშრომელს შეეძლო მონიშნა მაქსიმუმ ორი პასუხი. ქვემოთ ცხრილში მოცემულია თუ თითოეული ფაქტორებიდან რომელმა რამდენი ქულა დააგროვა. ეს კითხვა გამოკვეთს, როგორც ცვლილებების გამომწვევ გარეგან ფაქტორებს, ასევე საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ შეუძლიათ თუ არა თანამშრომლებს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომელებიც ქმნიან ცვლილებების აუცილებლობას. ცხრილში მოცემულია თითოეული ფაქტორის მიერ დაგროვებული ქულების რაოდენობები, რითაც მათი მნიშვნელოვნების განსაზღვრაა შესაძლებელი:



ცხრილი 2.7. ცვლილებების განაპირობებელი ფაქტორები

როგორც გამოკითხვის შედეგებიდან ჩანს ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზები არის კონკურენციის და მომხმარებლის უკმაყოფილების ზრდა, ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია შემოსავლების შემცირებაც. მათ ყველაზე მეტი ქულა დააგროვეს ამ კითხვაში. ამასთან ერთად ჩამოთვლილი მიზეზებიდან თანამშრომლები უმნიშვნელოდ არ თვლიან არცერთს. ამ კითხვაზე პასუხებიდან ირკვევა, რომ თანამშრომლებს მარტივად შეუძლიათ ცვლილებების გამომწვევი ფაქტორების იდენტიფიცირება.

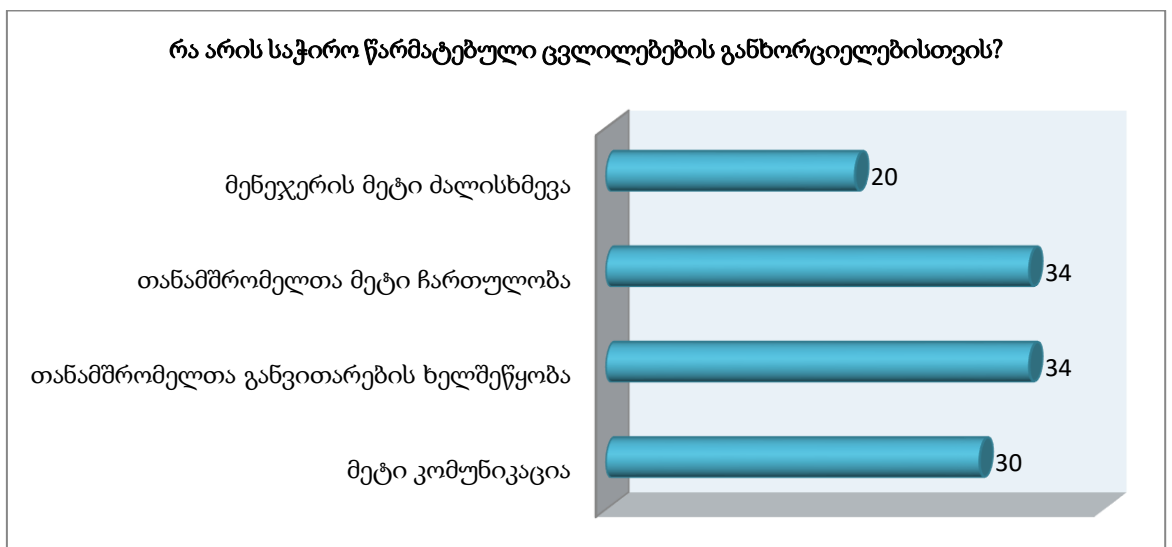
კითხვაზე თუ როგორ ფიქრობენ რა განაპირობებს ცვლილებების წარუმატებლობას თანამშრომლების პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა (ამ კითხვაში მათ შეეძლოთ რამდენიმე პასუხის აღნიშვნა):



ცხრილი 2.8. ცვლილებების წარუმატებლობის ფაქტორები

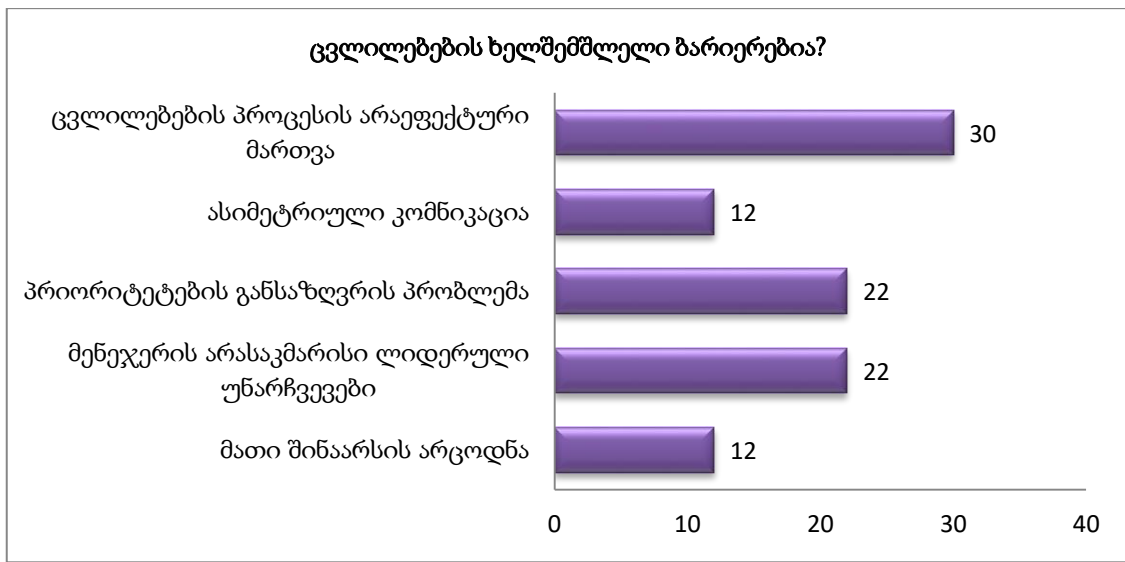
როგორც ვხედავთ, თანამშრომლები თვლიან რომ ცვლილებების წარუმატებლობის მთავარი მიზეზი მენეჯერის მხრიდან ცვლილებების არასაკმარისი მხარდაჭერაა, ასევე ცვლილებები წარუმატებელია თუ ისინი საჭიროების გარეშე განხორციელებული. ამ ორმა ფაქტორმა დააგროვა ყველაზე მეტი ხმა თანამშრომლების მხრიდან.

თანამშრომელთა შეხედულებები ხშირ შემთხვევაში ყველაზე სანდო ინფორმაციის წყაროა. იმის გასაგებად თუ რა აფერხებს კომპანიაში გარდაქმნების მიმდინარეობას კითხვარში განვითავსე კითხვა:



ცხრილი 2.9. ცვლილებების წარმატების ფაქტორები.

როგორც ჩანს თანამშრომლები თვლიან, რომ მათი ჩართულობა და განვითარების ხელშეწყობა ცვლილებების წარმატებულ განხორციელებას შეუწყობს ხელს, რაც საკმაოდ ლოგიკურია. გამოკითხვამ აჩვენა, რომ თანამშრომლები არ ფლობენ სრულ ინფორმაციას ცვლილებების შესახებ. კითხვაზე თუ ჩამოთვლილთაგან რომელ კითხვაზე აქვთ ხოლმე პასუხი ცვლილებების მიმდინარეობისას, უმრავლესობამ, 60%-მა უპასუხა, რომ არცერთ მოცემულ კითხვაზე არ აქვთ პასუხი. 13,3%-ს პასუხი აქვს კითხვაზე თუ რა არის საჭირო ცვლილებების განხორციელებისთვის, 18%-ს თუ რატომ არის საჭირო ცვლილებები, 10%-ს თუ რა გავლენას იქონიებს ცვლილებები მასზე, და 8,3-8,3%-ს თუ ვის შეეხება ცვლილებები და რა როლი აქვთ ცვლილებების პროცესში.

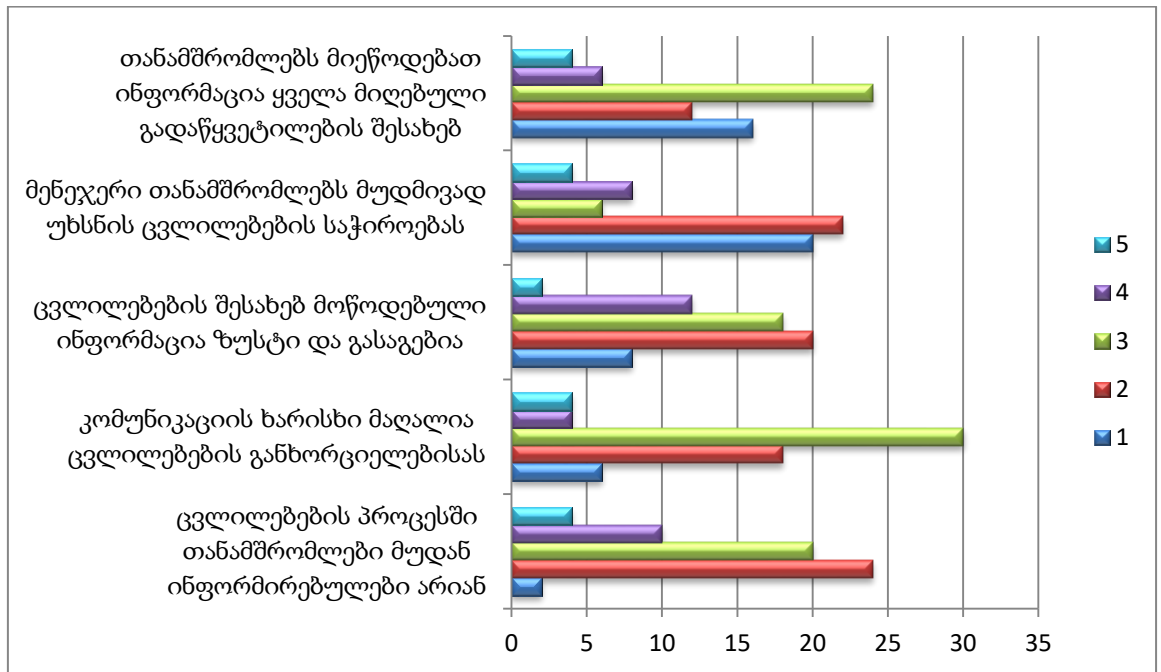


ცხრილი 2.10. ცვლილებების ბარიერები.

ამ კითხვაში თანამშრომლებს შეეძლოთ მოენიშნათ 2 პასუხი, რის შედეგადაც თითოეული ფაქტორის ქულათა რაოდენობა დაჯამდა და წარმოდგენილია დიაგრამაზე. თანამშრომლების უმრავლესობამ გარდაქმნების პროცესის მთავარ ბარიერად პროცესის არაეფექტური მართვა დაასახელა (30), პრიორიტეტულად შემდეგი მიზეზია მენეჯერის არასაკმარისი ლიდერული უნარ-ჩვევები (22) და პრიორიტეტების განსაზღვრის პრობლემა(22), შემდეგ მოდის ასიმეტრიული კომუნიკაცია (12) და ცვლილებების შინაარსის არ ცოდნა (12).

შემდეგ ბლოკებში არსებული პრობლემების მკაფიოდ იდენტიფიცირებისთვის თანამშრომლებს კითხვარის სახით მივაწოდებ დებულებების ჩამონათვალი და მათ უნდა შეეფასებინათ თითოეული მათგანი 1-დან 5 ქულამდე, სადაც 1 ნიშნავს, რომ

დებულება საერთოდ არ სრულდება კომპანიაში, ხოლო 5, რომ ის სრულყოფილად სრულდება. შედეგები ასე გადანაწილდა:

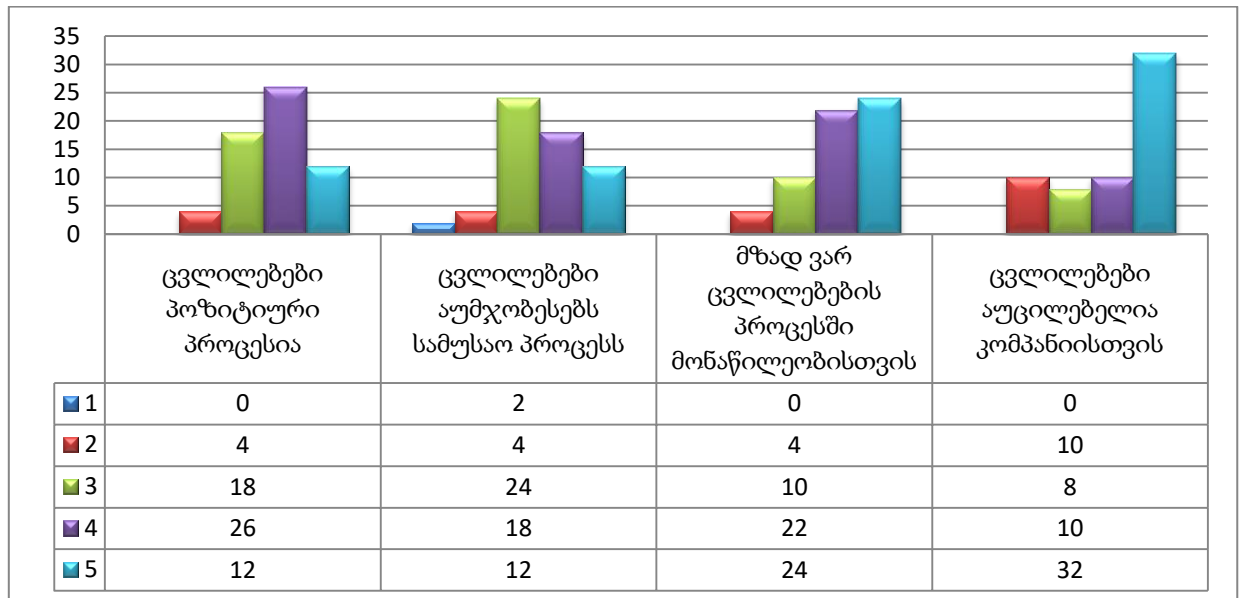


ცხრილი 2.11. ცვლილებების პროცესში კომუნიკაციის ხარისხი

კომპანიების ძირითადი პრობლემა როგორც ჩანს კომუნიკაციის ნაკლებობაა, ასევე მიწოდებული ინფორმაცია არაა ყოველთვის გასაგები და თანამშრომლები ნაკლებად არიან ჩართულნი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. სწორედ შემდეგ ბლოკში განთავსებული იყო კითხვები თანამშრომელთა გარდაქმნების პროცესში მონაწილეობის ხარისხის დასადგენად. შედეგებმა აჩვენა, რომ თანამშრომლებთან ერთად ნაკლებად განიხილება სამომავლო გარდაქმნები და ასევე მენეჯერი ნაკლებად ითვალისწინებს მათ აზრებს. მენეჯერი მცირე დროს უთმობს თანამშრომლებთან კონსულტაციებს და მათი მონაწილეობა გარდაქმნებში მიღებული დავალების შესრულებით შემოიფარგლება მხოლოდ. სამაგიეროდ მენეჯერი ყოველთვის მზადაა დაეხმაროს თანამშრომელს რაიმე პრობლემის არსებობის შემთხვევაში და მუდმივად ცდილობს თანამშრომლები მოერგონ ცვლილებებს.

ხშირ შემთხვევაში ცვლილებების წარუმატებლობა იმის ბრალია, რომ ორგანიზაციის გაღობა არ მოხდა და თანამშრომლები მზად არ იყვნენ მისთვის. იმის დასადგენად თუ რამდენად მზად არიან ემოციურად თანამშრომლები და რამდენად ლოიალურები არიან ისინი ცვლილებების მიმართ, მათ კითხვარის სახით მივაწოდე

დებულებები, მათი შევსების პრინციპი იდენტურია ზემოთ არსებული პრინციპისა. შედეგები ასეთია:



ცხრილი 2.12. თანამშრომელთა ემოციური მზადყოფნა ცვლილებებისთვის

შედეგად ჩანს, რომ თანამშრომლები ცვლილებების მიმართ გახსნილები არიან და თვლიან, რომ მათი განხორციელება აუცილებელია და ცვლილებები დადებითი პროცესია და აუმჯობესებს სამუშაო პროცესებს. კომპანიებში პრობლემა თანამშრომელთა ემოციურ მზადყოფნაში არ არის. ჩემს საკვლევ კომპანიებში ცვლილებების პროცესი საშუალოზე მაღალ დონეზე მიმდინარეობს. ორივე კომპანიაში როგორც მენეჯერები, ასევე თანამშრომლები აცნობიერებენ ცვლილებების მნიშვნელობას და ასევე სწორად ახდენენ იმ გარემო ფაქტორების იდენტიფიცირებას, რომლებიც გარდაქმნების აუცილებლობას ქმნიან. ორივე შემთხვევაში ძირითადი პრობლემა გადაწყვეტილების მიღების და მმართველობითი პროცესის მკაცრ ცენტრალიზაციაშია. თანამშრომლები გარიყულები არიან გარდაქმნების პროცესიდან, რაც მათი მხრიდან წინააღმდეგობას იწვევს და ეს განვითარების პროცესზეც აისახება, ასევე დაბალია კომუნიკაციის ხარისხი მაღალი, საშუალო და დაბალი რგოლის წარმომადგენლებს შორის. ცვლილებების პროცესი ქაოტურია, რადგან მას არ ჰყავს ერთი კონკრეტული მმართველი, კომპანიებს მეტი ყურადღება სჭირდებათ გარემოს ფაქტორების მიმართ, რათა არ გამოეპაროთ მათი ზემოქმედება. უნდა აღინიშნოს, რომ განხორციელებული ცვლილებებში ჩადებული ინვესტიციების ამოღებაზე კომპანიებს არ აქვთ პირდაპირი პასუხი, მათ არ იციან ამოიღეს თუ არა ჩადებული ინვესტიციები,

აუცილებელია ცვლილებების ეფექტურობის კვლევა, რათა სამომავლოდ გაითვალისწინონ დაშვებული შეცდომები. ასევე დაუშვებელია თანამშრომელთა აზრის უგულვებელყოფა, საჭიროა მენეჯერებმა დაიწყონ მათი აზრი გათვალისწინება და დაამყარონ მათთან სწორი კომუნიკაცია. ასე რეკომენდაციის სახით, კარგი იქნება თუ დიდი გარდაქმნების შემდეგ თანამშრომლებს ჩაუტარდებათ ტრენინგები და მოხდება მათი სწავლება, რათა მარტივად მოერგონ ახალ გარემოს. გარდაქმნების მიმდინარეობის კვალდაკვალ ასევე კარგი იქნება თუ მენეჯერები შეეცდებიან მკაცრი კონტროლი შეცვალონ უფრო ლოიალური ურთიერთობის ფორმით.

თავი III. ცვლილებები და გარდაქმნები საქართველოს ბიზნეს სუბიექტებში, როგორც ანტიკრიზისული ღონისძიებები

3.1. ბიზნეს მოდელის ცვლილება - ერთადერთი გადარჩენის შანსი კრიზისის დროს

დღევანდელი ცვალებადი ბიზნეს კლიმატი კომპანიებს აიძულებს განახორციელონ ცვლილებები, რათა გადარჩნენ და თავიდან აირიდონ კრიზისული სიტუაციები. კომპანიებს უწევს ბიზნეს მოდელის ცვლილება, რათა ფეხი აუწყო მდომარებელთა მოთხოვნილებების, ტექნოლოგიების, კონკურენტული გარემოს და ა.შ. ორგანიზაცია ნებისმიერ დროს მზად უნდა იყოს განახორციელოს ცვლილებები, რადგან ეს ერთადერთი საშუალებაა, რომ განვითარდეს და არ აღმოჩნდეს კრიზისში. კომპანიისთვის ბიზნეს მოდელი კონკურენტებთან ბრძოლის იარაღია, ამიტომაც აუცილებელია რომ ის შეესაბამებოდეს არსებული კონკურენტული გარემოს ყველა მოთხოვნებს. გარემოს პირობების ცვალებასთან ერთად ორგანიზაციებმა აუცილებლად უნდა დააკორექტირონ თავიანთი ბიზნეს მოდელი.

საკვლევი კომპანიების ცვლილების პრაქტიკის ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა ის ძირითადი მიმართულებები, სადაც ორგანიზაციები ახორციელებენ ცვლილებებს, რათა გადარჩნენ. ამ კომპანიებმა განვითარების მთელი პროცესის განმავლობაში უამრავი ცვლილება განახორციელეს ბიზნეს მოდელში და ეს გარდაქმნები შესაძლოა შემდეგი მიმართულებებით დავყოთ:

- **პროდუქტი და მომსახურება.** კომპანიების უმრავლესობა ცლის თავის პროდუქტს ან მომსახურებას, მაშინ როდესაც ნაკლოვანება აშკარა ხდება. სწორედ ამის მაგალითი იყო სასტუმრო ლეონი, რომელმაც მომსახურების განვითარება იმის შემდეგ გადაწყვიტა, როცა უკმაყოფილო კლიენტების რაოდენობა გაიზარდა და შემოსავალმა შემცირება დაიწყო. იმის მიუხედავად, რომ კომპანიამ ამ სიტუაციიდან გამოსვლა მოახერხა, მან დაკარგა შემოსავლის ნაწილი და ჩამორჩა კონკურენტების განვითარების ტემპს. უკეთესი იქნებოდა ცვლილებები განხორციელებულიყო კრიზისული სიტუაციის დადგომამდე. სასტუმრო კიპარისში განსხვავებული სიტუაციაა, ისინი მუდმივად ცდილობენ მომსახურებისა და პროდუქტების განვითარებას, რათა

კონკურენტუნარიანობა არ დაკარგონ ბაზარზე. აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ კომპანიებმა, რომ იმის მიუხედავად თუ მათი პროდუქტი ან მომსახურება კარგად მუშაობს, მათ მაინც უნდა იფიქრონ მათ გაუმჯობესებაზე.

- **მარკეტინგი.** მარკეტინგის სამყაროში ყველაფერი სწრაფად იცვლება. 10 წლის წინ კონტენტ-მარკეტინგი და სოციალური ქსელების მარკეტინგი თითქმის უცნობი სტრატეგიები იყო, კომპანიების ბიზნეს მოდელში. დღეს ეს ორი სტრატეგია ყველაზე ეფექტური და ეკონომიკურად ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიებია. კონკურენტუნარიანობის გაზრდისთვის კომპანიები მუდამ უნდა ადევნებდნენ თვალს მარკეტინგულ ტენდენციებს. ჩემს მიერ განხილული კომპანიების პრაქტიკაში სოციალური მარკეტინგი ძალიან დიდი როლს თამაშობს. დაჯავშნის საიტები, სოციალურ ქსელებში რეკლამა მომხმარებლის მოზიდვის ყველაზე ეფექტური საშუალებაა. სასტუმრო კიპარისი აქტიურად იყენებს სოციალურ ქსელებს მომხმარებლებთან წვდომისთვის, ორივე სასტუმროსთვის უმნიშვნელოვანესი ცვლილება იყო დაჯავშნის საიტების გამოყენება, რადგან მათი საშუალებით ისინი ახდენენ მომხმარებელთა 70-80%-ის მოზიდვას.

- **პერსონალი.** ბიზნესის წარმატება იწყება ერთგულ ძირითად გუნდთან ერთად, მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ეს ადამიანი თავს ართმევდნენ სამუშაოს და კომპანიის წარმატებისთვის მენეჯმენტთან ერთად ზრუნავდნენ. კომპანიებმა მუდამ უნდა ეძებონ ისეთი კადრები, რომლებიც შეძლებენ მათი ბიზნესის განვითარებას ახალი მიმართულებით. კომპანიას არ უნდა შეეშინდეს მოახდინოს ცვლილება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, დაამატოს განყოფილება, პოზიცია ან სულაც გააუქმოს იგი თუ მას კომპანიისთვის არაფერი დადებითი არ მოაქვს. როგორც სასტუმრო კიპარისის, ასევე ლეონის მაგალითზე ცალსახაა, რომ ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ზოგჯერ სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა და გადარჩენის ტოლფასია. ორივე კომპანიას, რომ არ ჩამოეყალიბებინა მკაფიო ორგანიზაციული სტრუქტურა, არ გამოეყო ახალი პოზიციები, გაეუქმებინა არასაჭირო თანამდებობები სავარაუდოა, რომ დღეს ბაზარზე აღარ იქნებოდნენ კონკურენტუნარიანები.

- **ტექნოლოგიები.** ტექნოლოგია სწრაფად ვითარდება და ხშირად რთულია ორგანიზაციამ მას ფეხი აუწყოს, მაგრამ ტექნოლოგიური ცვლილებები ერთ-ერთი

უმნიშვნელოვანესია ბიზნეს მოდელის გარდაქმნისას. სასტუმროების მაგალითზე, როგორც ვნახეთ ტექნოლოგიის დანერგვას ან ძველის ახლით შეცვლას დადებითი ეფექტი სდევს თან. კომპანიებმა დანერგეს ახალი ტექნოლოგიები მარკეტინგულ კომპანიაში, მომხმარებლებთან ურთიერთობისას, ასევე სასტუმრო კიპარისმა ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის საშუალებით გაზარდა ინტერნეტის მოხმარების ეფექტურობა და მასთან ერთად მომხმარებელთა კმაყოფილება, ასევე მათ დანერგეს უსაფრთხოების თანამედროვე სისტემა, რომელიც მოიცავდა როგორც მონიტორინგს, ასევე ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემას. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვისთვის თავის არიდება ორგანიზაციას აყენებს კრიზისის საფრთხის წინაშე.

ბიზნეს მოდელის ასეთ ცვლილებაზე მხოლოდ ერთეულ კომპანიებს ჰყოფნით გამბედაობა, ერთეულები ახერხებენ იპოვონ სწორი გადაწყვეტილებები, გადადგან გადაწყვეტი ნაბიჯები, რათა განახორციელონ საჭირო ცვლილებები. კრიზისი კომპანიებს უმკაცრესი რეალობის წინაშე აყენებს, მათ მუდამ უწევთ შემოსავლის მიღების ახალი გზების მიღება. ასეთ სიტუაციაში მხოლოდ ის ფირმები შეძლებენ გადარჩენას რომლებიც მიაგნებენ ახალ გზებს ეფექტიანობის გასაზრდელად.⁵³

როდესაც კომპანიები იწყებენ ოპერირებას ბაზარზე, თითქოს ყველაფერი მარტივი ჩანს, მაგრამ მზარდი ეკონომიკა მათ სწრაფი განვითარების მოთხოვნებს უყენებს, ისინი კი ხშირ შემთხვევაში იყინებიან საწყის წერტილზე და ჰგონიან, რომ კრიზისი მათ არ ემუქრებათ. ამის კარგი მაგალითია კომპანია ოლდ თბილისი. ის ორჯერ აღმოჩნდა კრიზისულ სიტუაციაში და ორივეჯერ ეს იმის ბრალი იყო იგი არ ფიქრობდა განვითარებაზე. კომპანიები არამარტო უნდა განვითარდნენ და აჯობონ საკუთარ თავს, არამედ მათ უნდა აჯობონ კონკურენტებს. კომპანია ოლდ თბილისს კრიზისში აღმოჩენის შემდეგ მოუწია ისეთ საკითხებზე დაფიქრება, რაზეც ფიქრი ადრე არ სჭირდებოდა. მას ახალი რეალობის კონტექსტში მოუწია დაფიქრებულიყო ვინ იყვნენ მისი მომხმარებლები, რა სარგებელს ქმნიდა მათთვის და როგორ გაეყიდა თავისი მომსახურება. მხოლოდ ამ საკითხების გააზრების შემდეგ მან მოახერხა გადარჩენა. კომპანია კიპარისი კი მუდმივად ცდილობს იფიქროს მომხმარებელსა და მათთვის შეთავაზებულ მომსახურებაზე. მისი გადარჩენისთვის საკმარისი აღმოჩნდა მუდმივად

⁵³სინერჯი ჯგუფი. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის, თბილისი, „სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა, 174-176

დაემატებინა საკუთარი მომსახურებისთვის სხვადასხვა კომპონენტები სტუმართა კმაყოფილების გასაზრდელად. გაზრდილმა კონკურენციამ აიძულა სასტუმრო კიპარისი მოეძებნა გზები, რომლითაც მომხმარებლის ახალ სეგმენტს დააკმაყოფილებდა, ახალგაზრდა ოჯახებისთვის მათ დაამატეს ბავშვის დატოვების სერვისი, ახალგაზრდებისთვის დაამატეს სათამაშო ოთახი, დაამატეს საკონფერენციო კორპორატიული კლიენტებისთვის და ა.შ.

კომპანიებისთვის ყოველთვის მტკივნეულია ბიზნეს მოდელის ცვლილება, მათ უჭირთ გამოვიდნენ კომფორტის ზონიდან და უარი თქვან ჩვეულ სიტუაციაზე, მაგრამ, როდესაც ეს ყოველივე მათთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა მათ სხვა არჩევანი არ რჩებად. ამის მიუხედავად ხშირად კომპანიები ვერ იყენებენ ამ გადარჩენის შანსს და საბოლოოდ ტოვებენ ბაზარს. ჩემს მიერ განხილულმა ორგანიზაციებმა მოახერხეს და დროულად გარდაქმნეს ბიზნეს მოდელი, რისი დამსახურებაცაა, რომ ისინი დღეს ბაზარზე ფუნქციონირებენ და კონკურენტუნარიანებიც არიან. კომპანია ლეონმა სწორედ მომხმარებელთა სეგმენტის ცვლილებით დააღწია თავი კრიზისს, ასევე სტრუქტურულმა გარდაქმნებმაც ითამაშა დიდი როლი. კომპანია კიპარისი მუდმივი განვითარების საშუალებით ახერხებს თავი აარიდოს კრიზისს და ცვლილებები უკვე მათი ბიზნეს მოდელის განუყოფელი ნაწილი გახდა. საჭიროა ყველა კომპანიამ გაიაზროს ცვლილებების მნიშვნელობა, რათა არ აღმოჩნდეს ისეთ კრიზისში, რომელიც მათი დაღუპვის მიზეზი იქნება.

3.2. პოსტკრიზისული გარდაქმნები

დღევანდელ რეალობაში წარმატების მიღწევა სულ უფრო რთული გახდა, ეს საჭიროებს გააზრებული და თანმიმდევრული ნაბიჯების გადადგმას. კრიზისიდან გამოსვლის შანსი ეძლევა კომპანიას როდესაც მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას პოსტკრიზისული ცვლილებები განახორციელონ. არ უნდა დაავიწყდეს არცერთ მენეჯერს, რომ წარმატებული ოპერირებისთვის აუცილებელია მოერგონ ახალ გარემოს და სიტუაციას.

ჩემს მიერ განხილული სასტუმროების მენეჯერები, გამოცდილებიდან გამომდინარე, მუდმივად ფიქრობენ თუ რა შეცვალონ, რა გააუმჯობესონ. სასტუმრო ლეონის მენეჯერმა 2017 წელს, როდესაც კომპანიის შემოსავალი საგრძნობლად

შემცირდა, დაიწყო ფიქრი იმაზე თუ რა შეეცვალა, რათა გადარჩენილიყო მძაფრი კონკურენციის ფონზე. აქედან დაიწყო კომპანიაში პოსტკრიზისული გარდაქმნების პერიოდი. როგორც ზემოთ განვიხილე, პირველი რაც მენეჯერმა შეცვალა იყო სტრატეგია. მან შექმნა სასტუმროსთვის ახალი კონცეფცია და მომავლის ახლებური პერსპექტივები. მოძველებული ბიზნეს მოდელი სასტუმროს კონკურენტულ უპირატესობას ვერ უზრუნველყოფდა. მენეჯერმა განსაზღვრა, რომ საჭირო იყო მათი სამომხმარებლო სეგმენტის ხელახლა ჩამოყალიბება და თავისი კონცეფცია იმდენად შეცვალა, რომ დაეკმაყოფილებინა უფრო ფართო სამომხმარებლო სეგმენტის მოთხოვნები. მან სასტუმროში დატოვა ბიუჯეტური ეკონომ კლასის ოთახები, ოჯახებისთვის გამოყო კომფორტული ოთახები მისაღებ ფასად და ასევე დაამატა აპარტამენტები, რომლებიც გათვლილი იყო უფრო მაღალი შემოსავლების მქონე მომხმარებელზე. საერთო ოთახების მქონე ჰოსტელიდან კომპანიამ ჩამოაყალიბა კომფორტული სასტუმრო, რომელიც იდეალურია როგორც ოჯახებისთვის, ასევე ახალგაზრდა სტუმრებისთვის და ასევე საქმიან მივლინებაში მყოფი პიროვნებებისთვისაც. ეს არის ის სამი ძირითადი ჯგუფი, რომელზეც მოხდა აქცენტირება.

პოსტკრიზისული გარდაქმნების მეორე მნიშვნელოვანი კომპონენტი იყო ორივე სასტუმროს მიერ მომხმარებლისთვის შეთავაზებული ფასეულობის გაზრდა. მომსახურების პაკეტში სხვადასხვა ელემენტების დამატებით კომპანიებმა შეიქმნეს ალტერნატიული შემოსავლის წყარო და გაზარდეს მომხმარებლის კმაყოფილება. სასტუმრო ლეონმა დანერგა მომსახურების ახალი სტანდარტები, რათა შეემცირებინა უკმაყოფილო მომხმარებელთა რაოდენობა, ასევე დაამატა ტრანსფერის მომსახურება, სუვენირები, ექსკურსიები და ტურები, როგორც ქალაქგარეთ, ასევე თბილისის უბნებში. ეს მცირე კომპონენტები ერთად მომსახურების პაკეტს ქმნიან და ეს მომხმარებლის კმაყოფილებაზე დადებითად აისახება. სასტუმრო კიპარისი კარგად აცნობიერებს, როგორი მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის შეთავაზებული ფასეულობის ზრდა და სწორედ ამიტომ ამატებს ყოველწლიურად მომსახურების პაკეტში ახალ კომპონენტებს და დამსვენებლებს მათზე მორგებულ მომსახურებას აწვდის. სასტუმრო კიპარისში მუდმივად ცდილობენ დანერგონ ახალი ტექნოლოგიები და პროცესები, რომლებიც

დააჩქარებს მომსახურების პროცესს და შექმნის უფრო უსაფრთხო და კომფორტულ გარემოს. ამის მაგალითი იყოს ინტერნეტის მიწოდების და უსაფრთხოების ახალი სისტემების დანერგვა. ეს ღონისძიებები კომპანიის მხრიდან ანტიკრიზისული ღონისძიებებია, ისინი თავს იზღვევენ, რომ არ აღმოჩნდნენ კრიზისულ სიტუაციაში.

პოსტკრიზისული გარდაქმნები ეს ახალი ცხოვრების დაწყებას ნიშნავს კომპანიებისთვის. ცვლილებებმა კომპანიაში ყველაფერი უფრო ორგანიზებული და პროდუქტიული უნდა გახადოს. ამ შედეგის მიღწევისთვის კომპანიას შეუძლია განახორციელოს რამდენიმე სახის ძალიან ეფექტური გარდაქმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის გარემოსთან ადაპტაციის პროცესს. მსგავს პოსტკრიზისულ გარდაქმნებს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ:

- ცვლილებები გუნდში;
- სტრატეგიის განახლება;
- მართვის მოდელის ცვლილება;
- მარკეტინგული მოდელის ცვლილება;
- ფინანსური მოდელის ცვლილება;⁵⁴

ეს ის ცვლილებებია, რომელთა განხორციელებაც კომპანიებს დაეხმარებათ დარჩნენ ბაზარზე და მიაღწიონ წარმატებას. სტრატეგიის ცვლილება, ცვლილებები გუნდში, მართვის მოდელის ცვლილება განვიხილე სასტუმროების მაგალითზე. საინტერესოა მარკეტინგული მოდელის ცვლილების განხილვაც. მომსახურების სფეროს წარმომადგენლებისთვის, განსაკუთრებით კი სასტუმროებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მომხმარებელთან უკუკავშირის მეთოდების დახვეწა. ეს კომპანიების მხრიდან ძვირადღირებული კვლევების ჩატარებას მოითხოვს. მათი მაღალი ფასის გამო ისინი უარს ამბობენ კვლევებზე. ჩემს მიერ განხილული ორი კომპანიიდან არცერთს არ შეუმუშავებია ახალი მარკეტინგული მოდელი, რაც ხელს უშლის მათი განვითარების ტემპს. ჩემი რეკომენდაციით კარგი იქნება თუ ისინი განავითარებენ შიდა შედარებით იაფ სისტემას მომხმარებელთა უკუკავშირის მისაღებად. ორივე სასტუმრო დარეგისტრირებულია ჯავშნების ონლაინ ქსელში, სადაც მომხმარებელს შეუძლია განათავსოს საკუთარი შეფასება. მათ შეუძლიათ ეს სისტემა უფრო ეფექტურად

⁵⁴სინერჯი ჯგუფი. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის, თბილისი, „სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა, 200-203

გამოიყენონ და გამოეხმაურონ მომხმარებელთა თითოეულ შეფასებას და მათზე რეაგირების გზით დახვეწონ მომსახურება, პროდუქტის ასორტიმენტი, გაყიდვების მეთოდები, მარკეტინგული აქტივობების ხარისხი და ა.შ. ეს ყოველივე კომპანიებს აარიდებთ კრიზისს და აამაღლებს მათ ეფექტიანობას. რაც შეეხება ფინანსურ მოდელს ამ შემთხვევაში კომპანიებისთვის მნიშვნელოვან ცვლილებას წარმოადგენს ფინანსური პარტნიორების ცვლილება, რადგან საიმედო ფინანსურ ინსტიტუტთან თანამშრომლობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

3.3. კონცეპტუალური იდეები ცვლილებებისთვის

ორგანიზაციის თანამშრომლები რაღაც დროის განმავლობაში უძრაობის შემდეგ ეჩვევიან მოცემულ სიტუაციას და ეს მდგომარეობა მათთვის ხდება კომფორტის ზონა. მისი დატოვება კი ყველა ადამიანს უჭირს, შესაბამისად ეს ხელს უშლის კომპანიაში ცვლილებების დანერგვას. სანამ ორგანიზაცია კომფორტის ზონაში იმყოფება ის უძრავია, სულ მცირე დისკომფორტიც საკმარისია და ორგანიზაცია განაგრძობს განვითარებას. ამის კარგი მაგალითია კომპანია ოლდ თბილისი, როდესაც კომპანიაში იგრძნეს რომ სიტუაცია გაუარესდა თვითონ თანამშრომლებსაც გაუჩნდათ სურვილი რაღაც შეეცვალათ. მენეჯერებმა ეს უნდა გაითვალისწინონ და თვითონ უნდა შექმნან ხელოვნური დისკომფორტი და არ დაელოდონ, როდის შექმნის მას გარემო ფაქტორების ერთობლიობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანია შესაძლოა ისეთ კრიზისში აღმოჩნდეს, რომელსაც თავს ვერ დააღწევს. სასტუმრო ლეონს ძალიან გაუმართლა და გადაურჩნენ გაკოტრებას, მათ რომ კიდევ ცოტა ხნით გადაედოთ ცვლილებების განხორციელების პროცესი დღეს ბაზარზე უკვე აღარ იქნებოდნენ.

ცვლილებები, რომ განხორციელდეს საჭიროა თანამშრომლებისთვის ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც მოახდენენ იდეების გენერირებას. იდეების არსებობა მხოლოდ პირველი კომპონენტია, შემდეგ აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღება და ბოლოს ცვლილებების განხორციელება.⁵⁵ ეს სამი კომპონენტი მხოლოდ ერთობლიობაში მუშაობს. იმისთვის, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებების მიმართ ლოიალურობა ვამაღლოთ არსებობს შემდეგი კონცეპტუალური იდეები:

⁵⁵ სინერჯი ჯგუფი. თანამდეროვე ორგანიზაციების მართვა, თბილისი, „სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა, გვ. 173.

- არა აღმასრულებელი დირექტორის პოზიციის შექმნა;
- იმის გათვალისწინება, რომ ცვლილებებს ყველაზე კომპეტენტური და პატივსაცემი ადამიანები ეწინააღმდეგებიან;
- გარემოსთან კავშირის შენარჩუნება ცვლილებების განხორციელებისას;
- ორგანიზაციის გარდაქმნა თვითმართვად ერთეულად;⁵⁶

არა აღმასრულებელი დირექტორი დირექტორთა საბჭოს სრულფასოვანი წევრია, უბრალოდ იგი არ ექვემდებარება აღმასრულებელ დირექტორს და არ არის ჩართული ოპერაციულ საქმიანობაში. ხშირად ორგანიზაციისთვის საჭიროა, ისეთი ცვლილებები, რომლის განხორციელებისთვისაც დირექტორატს არ ყოფნის გამბედაობა. არა აღმასრულებელი დირექტორი ერთგვარი ცვლილებების მმართველია, მას აქვს დრო იდეების კვლევისთვის და რადგან არ არის ოპერაციულ საქმიანობაში ჩარეული, მისი შემოქმედებითი აზროვნება არ ექცევა ჩარჩოებში. მას შეუძლია რისკზე წასვლა და გამბედავი გადაწყვეტილებების მიღება. ჩემი რეკომენდაცია იქნებოდა მოცემული კომპანიებისთვის შეექმნათ არა აღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობა, რაც სამომავლოდ მათ თავიდან ააცილებდათ ცვლილებების დანერგვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დაგვიანებას და შედეგად კომპანიები ნაკლებ დანაკარგებს მიიღებდნენ.

გასაკვირი არაა თანამშრომლების მხრიდან წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი. ჩემს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლები ცვლილებების პროცესით უკმაყოფილოები არიან, მაგრამ ამასთან ერთად აცნობიერებენ გარდაქმნების აუცილებლობას. ხშირად ცვლილებებს ყველაზე კომპეტენტური და პატივსაცემი ადამიანები ეწინააღმდეგებიან. მათ დამკვიდრებული აქვთ საკუთარი ადგილი კომპანიაში და ეშინიათ, რომ ცვლილებების განხორციელების შემდეგ ორგანიზაციაში მათი მდგომარეობაც შეიცვლება. სწორედ ეს პრობლემა ჰქონდა კომპანია კიპარისს 2016 წელს. მისი ერთ-ერთი მენეჯერი სტრუქტურულ ცვლილებებს ეწინააღმდეგებოდა. ამის მიზეზი გაურკვევლობის გრძნობა იყო. ეს ყველა მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს და ცვლილებების განხორციელებამდე აუხსნას თანამშრომლებს თუ რამდენად შეეხებათ მათ ეს ცვლილებები და ასე აჩვენოს მათი აუცილებლობა. ასევე აუცილებელია

⁵⁶ სინერჯი ჯგუფი. თანამდეროვე ორგანიზაციების მართვა, თბილისი, „სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა, გვ. 174

ცვლილებების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობა, რათა მათ თავი საჭიროდ იგრძნონ.

გარე გარემო რომ ორგანიზაციაზე დიდ გავლენას ახდენს ახალი ამბავი არაა. ის ერთგვარად კარნახობს ორგანიზაციას სამომავლო მიმართულებას და აიძულებს მას განვითარდეს. თუ მენეჯერები არ მიაქცევენ ყურადღებას გარემოში მიმდინარე პროცესებს და არ აუწყობენ მათ ფეხს, ორგანიზაცია კრიზისში აღმოჩნდება.

ცვლილებებისა და განვითარების შედეგად უნდა მივიღოთ ახალი ორგანიზაცია, რომელიც უფრო ეფექტურია და რომლის თანამშრომლები ნაკლებ კონტროლს საჭიროებენ ვიდრე ადრე. მენეჯერმა ორგანიზაცია ისე უნდა გარდაქმნას, რომ შეიქმნას ორგანიზაციული სისტემა, რომელიც დიდ წილად თვითმართვადი იქნება. მენეჯერს აღარ დასჭირდება დიდ წილად ჩარევა ყოველდღიურ საქმიანობაში და მუდმივი კონტროლი.

შპს კიპარისისა და ოლდ თბილისის მაგალითზე ვნახეთ, რომ აუცილებელია ცვლილებების განხორციელება და ასევე გარდაქმნების პროცესისთვის მმართველის დანიშვნაც. სწორედ ეს იყო ოლდ თბილისის შეცდომა, მათ არ ჰყოლიათ ცვლილებების მმართველი, რომელიც კოორდინაციას გაუწევდა გარდაქმნების მიმდინარეობის პროცესს. მათ ეშინოდათ ცვლილებების დანერგვა და შედეგად აღმოჩნდნენ კრიზისში და დიდი დანაკარგები განიცადეს. ასევე, მათი დიდი შეცდომა იყო ნაჭუჭში ჩაკეტვა და გარე გარემოში მიმდინარე პროცესების იგნორირება. ამ ორმა ფაქტორმა მათ წარუმატებლობაში ყველაზე დიდი როლი ითამაშა. სასტუმრო კიპარისში ცვლილებებს მუდმივად ახორცილებენ და გახსნილები არიან გარდაქმნებისთვის, მაგრამ ამ ორგანიზაციაშიც არ ჰყავთ გამოკვეთილი ცვლილებების მმართველი. სასურველი იქნებოდა ერთი ადამიანის გამოყოფა, რომელიც არა აღმასრულებელი დირექტორის როლს შეითავსებდა. ორივე ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მხრიდან წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ მუდმივად წარმოიშობა და ამ პრობლემის გამოსწორებას ნაკლები ყურადღება ექცევა და ეს მომსახურების ხარისხზე აისახება. მენეჯერები მკაცრად აკონტროლებენ თითოეულ თანამშრომელს რაც ასევე უკმაყოფილებას იწვევს. თუ კომპანიები ამ ოთხ კონცეპტუალურ იდეას კომპლექსურად გამოიყენებენ კომპანიაში შეძლებენ მიაღწიონ განვითარების იმ წერტილს სადაც ცვლილებები

ყოველდღიურობა და განვითარება კი სასიცოცხლოდ აუცილებელი კომპონენტი. ამ შემთხვევაში თანამშრომლები თვითონ შეუწყობენ ხელს ცვლილებების განხორციელებას.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ორგანიზაციული ცვლილებების მნიშვნელობა ბოლო წლებში უფრო გაიზარდა. სწრაფი და მუდმივი ინოვაციები ტექნოლოგიებში საჭიროებას ქმნის, რომ ცვლილებები განხორციელდეს ორგანიზაციულ სისტემებსა და პროცესებში. უამრავი კომპანია დიდ ძალისხმევას ხარჯავს, რომ მოერგოს გარემოს ცვლილებებს და ახალ ეკონომიკურ ტენდენციებს. გარემოს ცვლილებები საჭიროებს ორგანიზაციული ქცევის ცვლილებასაც. გლობალიზაციის პირობებში გასაკვირი არ არის, რომ ცვლილებები გახდა ორგანიზაციის ყოველდღიურობის ნაწილი. სამწუხაროდ ორგანიზაციები აწყდებიან უამრავ ბარიერს ცვლილებების განხორციელების პროცესში. ეს წინააღმდეგობები ძირითადად გამოწვეულია არასათანადო ლიდერობით, ტოპ მენეჯერების არასათანადო მხარდაჭერით, ბუნდოვანი მიზნებით, თანამშრომლებთან კომუნიკაციის არარსებობით და ა.შ.

ორგანიზაციებმა უნდა გაიაზრონ, რომ ჩვენ ვცხოვრობთ გლობალიზაციის ერაში და ბიზნესს გარემო კომპანიებს ახალ სტანდარტებს უწესებს. ლიდერობა და მართვის უნარი, სტრატეგიული ხედვა, დაგეგმვა და კომუნიკაცია არის გადამწყვეტი ფაქტორები წარმატებული ცვლილებების განხორციელებისათვის. ცვლილებები კი საჭიროა, რათა ორგანიზაცია მოერგოს ახალ სტანდარტებს და გამძაფრებულ კონკურენტულ ბრძოლაში მოიპოვოს უპირატესობა.

ორგანიზაციული ცვლილებები ქართული ბიზნეს-სუბიექტების დღის წესრიგის ნაწილია. ორი კომპანიის კვლევის შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ ამ კომპანიებს აქვთ უნარი გააცნობიერონ ცვლილებების აუცილებლობა, მაგრამ მათი განხორციელების პროცესი მაინც ნაკლოვანებებით ხასიათდება. როგორც გამოიკვეთა გარდაქმნების პროცესის მართვა კომპანიებში მკაცრად ცენტრალიზებულია, შეიმჩნევა კომუნიკაციისა და თანამშრომელთა ინფორმირებულობის ნაკლებობა, არ ხდება თანამშრომელთა გადამზადება დასწავლება. ყოველივე ეს კი, საბოლოო ჯამში, ცვლილებების ბარიერად იქცევა და მათ წარმატებულ განხორციელებას უშლის ხელს. იმის მიუხედავად, რომ ცვლილებების საბოლოო შედეგი ორივე კომპანიისთვის პოზიტიური აღმოჩნდა, დაშვებულმა ამ შეცდომებმა შეაყოვნეს გარდაქმნების პროცესი, რამაც კომპანიებს

გარკვეული დანაკარგები მოუტანა. კომპანიებს შეუძლიათ გააუმჯობესონ მათი ცვლილებების მართვის პროცესი თუ გაითვალისწინებენ შემდეგ რეკომენდაციებს:

- პირველ რიგში, კომპანიებს სჭირდებათ ცვლილებების მმართველის, ე.წ. რეფორმატორის დანიშვნა, რომელიც მიიღებს გაბედულ გადაწყვეტილებებს. ეს შეიძლება იყოს, როგორც არა აღმასრულებელი დირექტორი, ისე ცვლილებების მენეჯერი. მთავარია მას ჰქონდეს საკმარისი ლიდერული უნარ ჩვევები, რომ მიიღოს დროული გადაწყვეტილება და ეფექტურად მართოს თანამშრომლები და ცვლილებების პროცესი;

- ორგანიზაციებმა მუდმივად უნდა ადევნონ თვალი გარემო ფაქტორებს და არ უნდა ჩაიკეტონ ნაჭუჭში. წინააღმდეგ შემთხვევაში კრიზისი გარდაუვალია;

- კომპანიებმა უნდა დანერგონ ცვლილებების დაგეგმვის პრაქტიკა. ძირითადად ისინი ცვლილებებს სპონტანურად ახორციელებენ და მათ არ აქვთ ზუსტად გაწერილი გეგმა, რის შედეგადაც იღებენ, როგორც დროით, ასევე ფულად დანაკარგებს; გეგმის გაწერა მათ საშუალებს მისცემთ გარდაქმნების პროცესი უფრო ეფექტური გახდეს;

- მენეჯერებმა თანამშრომლები უნდა გამოიყვანონ კომფორტის ზონიდან ცვლილებების განხორციელების დაწყებამდე, უნდა შეუქმნან მათ დისკომფორტი, რათა მიეცეთ სტიმული ხელი შეუწყონ ცვლილებებს;

- ცვლილებების დაწყებამდე ორგანიზაციებმა უნდა მოახდინონ მათი მიზნის ფორმულირება, ყველა თანამშრომელმა და მენეჯერმა უნდა იცოდეს რას ემსახურება რომელიმე კონკრეტული ცვლილება;

- კარგი იქნება, თუ კომპანიები დანერგავენ ცვლილებების შედეგების შეფასების სისტემას, რათა გამოავლინონ ხარვეზები და მათზე დაყრდნობით სამომავლოდ აღარ დაუშვან ერთი და იგივე შეცდომები. ასევე მათ უნდა განსაზღვრონ გარდაქმნებში ჩადებული ინვესტიციების უკუგება;

- რეკომენდირებული იქნება თუ ცვლილებების დანერგვის პროცესი დაიყოფა რამდენიმე ეტაპად და თითოეული ეტაპის შემდეგ თანამშრომლებთან ერთად განხილული იქნება მიღებული შედეგები;

- აუცილებელია ცვლილებების განხორციელებისას კომუნიკაციის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა კომპანიაში. თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია

თუ რა ცვლილებები მიმდინარეობს კომპანიაში, რატომაა ეს ცვლილებები საჭირო, რა გავლენას მოახდენს გარდაქმნები თანამშრომლებზე, რა არის ამ ცვლილებების მიზანი და ა.შ.

- თანამშრომლების ცვლილებების პროცესში ჩართვა წინააღმდეგობის გადალახვის კარგი საშუალებაა. ხშირ შემთხვევაში თანამშრომელთა აზრი ყველაზე კომპეტენტურია. მათ შეუძლიათ ცვლილებების პროცესი უფრო ეფექტური გახადონ და მას სწორი მიმართულება მისცენ;

- ასევე საჭიროა თანამშრომლების გადაწყვეტილებების პროცესში ჩართვა. არ არის აუცილებელი ყველა მათი რჩევის გათვალისწინება. უბრალოდ მათი რეკომენდაციების მოსმენაც კი დადებით გავლენას მოახდენს მათ განწყობაზე;

- საჭიროა თანამშრომლების სტიმულირების საშუალებების დანერგვა ორგანიზაციულ კულტურაში. ხშირად ცვლილებების პროცესში თანამშრომლები კარგავენ მოტივაციას და სამუშაოს უყურადღებოდ და უხალისოდ ასრულებენ. ამის თავიდან ასაცილებლად კარგი იქნებოდა მოტივაციის სხვადასხვა საშუალებების გამოყენება;

- ასევე სასურველია თანამშრომელთა სწავლებისა და ტრენინგის სისტემის დანერგვა. ცვლილებების განხორციელების შემდეგ ხშირად ახალი გარემო საჭიროებს თანამშრომელთა გადამზადებას რათა ისინი მოერგონ ახალ რეალობას. წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომელი თავს გარიყულად გრძნობს და სამუშაოს არასათანადოდ ასრულებს;

- დროის მართვის სისტემის დანერგვა დაეხმარება ორგანიზაციას თავიდან აიცილოს ცვლილებების პროცესის გაჭიანურება;

- ხარისხის მართვის სისტემა კომპანიაში გააუმჯობესებს ცვლილებების განხორციელების პროცესში შესრულებული თითოეული სამუშაოს ხარისხს და გამორიცხავს ხარვეზებს. ამ სისტემის საშუალებით შეცდომების აღმოჩენა შესაძლებელი იქნება ადრეულ ეტაპზე, რაც თავიდან ააცილებს კომპანიას უარყოფით საბოლოო შედეგს;

- გარდაქმნის პროცესზე დადებითად აისახება, თუ მენეჯერები მკაცრ კონტროლს უფრო შეარბილებენ და თანამშრომლებს უფრო მეტ თავისუფლებას მისცემენ. ეს მათ

საშუალებას შეუქმნის გამოიყენონ შემოქმედებითი უნარები, ეს კი დადებითად აისახება ცვლილებების შედეგებზე;

მოცემული რეკომენდაციები საკვლევითი ორგანიზაციების პრაქტიკაზე დაყრდნობითაა შემუშავებული, რათა გარდაქმნების პროცესი უფრო ეფექტური გახდეს და გამოირიცხოს ხარვეზები. და მაინც ყველაზე მნიშვნელოვანია კომპანიები აანალიზებდნენ ცვლილებების მნიშვნელობას და მათ გარდაუვალ ხასიათს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ ორგანიზაციას მომავალი არ აქვს.

გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

1. არმსტრონგი გ., კოტლერი ფ., მარკეტინგის საფუძვლები . თბილისი “pearson education” , 2006
2. სინერჯი ჯგუფი, თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა. თბილისი, “სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012
3. სინერჯი ჯგუფი. ვინ გაყიდის ხვალ, თბილისი, ”სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012
4. სინერჯი ჯგუფი. მართვის ახალი გეომეტრია. თბილისი, ”სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012
5. სინერჯი ჯგუფი. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის. თბილისი, ”სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012
6. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, ”უნივერსალი” 2008
7. თ. ხომერიკი, „მენეჯმენტის საფუძვლები“, ”თსუ გამომცემლობა”, 2008 .
8. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003
9. Дафт Р.Л., Менеджмент. “Питер“, 2008
10. Коен А., Курс МВА по менеджменту. “Алпина Публишер“, 2006.
11. Коена А., Курс МВА по менеджменту. “Алпина Бизнес Курс“, 2006
12. Коленсо М., Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. “ИНФРА-М“, 2002
13. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. – М: Олимп-Бизнес, 2005
14. Робинз С., Коултер М., Менеджмент. Москва, „Вильямс“, 2007
15. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. - М.: ИНФРА-М, 2001
16. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2005
17. Anderson L., Anderson D., The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation. “Pfeiffer “, 2010 Beer M., Noria N., Resolving the Tension between E and O of change, breaking the Cade of Boston: Harward Business School Press, 2000
18. Beitler M., Strategic Organizational Change. “Practitioner Press International“, 2006, Bevan R., Changemaking: Tactics and resources for managing organizational change, “CreateSpace Independent Publishing Platform“, 2011 (224 p.)

19. Burnes, B. Emergent change and planned change – competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*, 24, (9/10), 886–902, 2004
20. Burke, Warner – *Organization Development*, second edition, Addison- Wesley Publishing Company, 1994.
21. Carnall, A. Colin - *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International Ltd., UK, 1994.
22. Cummings, T. G., & Worley, C. G. *Organization Development and Change*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing 2001.
23. Davenport, T.H. "Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?" *MIS Quarterly*, pp. 121-127, (1994).
24. French, Wendell and Bell H. Cecil, jr – *Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement)*, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
25. Galpin, Timothy, *Connecting Culture to Organizational Change*, *HR Magazine*, pages 85 – 90, 1996.
26. George, J. M., & Jones, G. R. *Understanding and Managing Organizational Behavior (5rd)*. New York: Pearson Education, Inc, 2007.
27. Gouillart F., Kelly J., *Transforming the Organization*. “McGraw-Hill “, 1996 (323 p.)
28. Golembiewski, T. Robert – *Approaches to Planned Change (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions)*, Transaction Publishers, New Brunswick, 1993.
29. Hayes J., *The Theory and Practice of Change Management*. “Palgrave Macmillan “, 2008 (496 p.)
30. Hammer, M. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review*, 1990.
31. Jones, G. R. *Organization Theory, Design, and Change*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, (2004).
32. King, Nigel and Anderson, Neil - *Innovation and Change in Organizations*, Routledge, London, 1995.
33. Kotter J., *Leading Change*. “Harvard Business Review Press “, 1998 (208 p.)
34. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, 57, 1979.
35. Mintzberg, H., & Westley, F. *Cycles of organizational change*. *Strategic management Journal*, 13, 1992.
36. Morgan G., *Riding the Waves Change.*: “Jossey – Bass “, San Francisco, 1998 (213 p.)

37. Nutt, P., & Backoff, R. Transforming organizations with second-order change. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 1997.
38. Rhodes, C., & Scheer's, H. Developing people in organizations: Working (on) identity. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 2004.
39. Seth, V. & King, W. *Organizational Transformation through Business Process Reengineering: Applying Lessons Learned*. Englewood, NJ: Prentice Hall, (1997).
40. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, (1995). 510-540
41. Vorbach, A., *Small to Medium Business: The New Economy*, University of Technology in Sydney, (January 2006)
42. Weick, K. E., & Quinn, R. E. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, (1999).
43. Yang, R. S., Zhuo, X. Z., & Yu, H. Y. *Organization theory and management: cases, measurements, and industrial applications*. Taipei: Yeh-Yeh, (2009).
- ინტერნეტ-რესურსები:
44. <https://www.pulselearning.com/blog/6-steps-effective-organizational-change-management/> - სტატია: „ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის 6 ნაბიჯი“, Fionnuala Courtney (2016);
45. <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/barriers-to-organizational-change/> - სტატია: ორგანიზაციული ცვლილებების ბარიერები, Torben Rick (2016);
46. <http://managementhelp.org/management/development/index.htm> - სტატია: „როგორ შევქმნათ ორგანიზაციის განვითარების პროგრამა?“ Carten McNamara (2017);
47. <http://www.organizedchange.com/strategicplanninghome.htm> - „ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიული დაგეგმვა“ (2016);

დანართი #1

კითხვარი

ცვლილებების კლიმატის კვლევა კომპანიაში

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტუდენტის კვლევა. კვლევა ტარდება საქართველოს სასტუმროებში ცვლილებების მართვის კუთხით არსებული მდგომარეობის შესასწავლად და ცვლილებებისთვის მზადყოფნის შესაფასებლად. კვლევის შედეგად უნდა გამოვლინდეს კომპანიაში ცვლილებების განხორციელებისთვის ხელსაყრელი გარემოა თუ არა და რამდენად მზად არიან თანამშრომლები მიიღონ ცვლილებები, როგორი დამოკიდებულება აქვთ უკვე განხორციელებული ცვლილებების მიმართ და როგორ აფასებენ ცვლილებების პროცესს. აქედან გამომდინარე, გთხოვთ, უპასუხოთ ქვემოთ მოცემულ კითხვებს. თქვენი გულწრფელი პასუხები დაგეხმარება განვსაზღვროთ სასტუმროებში არსებული პრობლემები და საჭიროებები. კითხვარით შეგროვებული ინფორმაცია გამოყენებული იქნება მხოლოდ აკადემიური მიზნებისთვის. ანონიმურობა დაცულია. წინასწარ გიხდით მადლობას დახმარებისათვის.

შევსების ინსტრუქცია: გთხოვთ, სასურველი პასუხის გასწვრივ გააფერადოთ გრაფა ან საჭიროების შემთხვევაში, ჩაწეროთ თქვენი პასუხი.

* ნიშნით მითითებული ველის შევსება აუცილებელია

ბლოკი A. თანამშრომლის ცვლილებების განხორციელებით კმაყოფილების დონე

A1. რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში განხორციელებული ცვლილებებით? *

1. ძალიან კმაყოფილი
2. კმაყოფილი
3. ნეიტრალური
4. უკმაყოფილო
5. ძალიან უკმაყოფილო

A2. როგორ შეაფასებდით მენეჯერის ცვლილებების პროცესის მართვის უნარებს? *

1. ძალიან მომწონს
2. მომწონს
3. ნეიტრალურად ვარ განწყობილი
4. არ მომწონს
5. სრულიად არ მომწონს

A3. ცვლილებების განხორციელებისას გიტარდებათ თუ არა შესაბამისი ტრენინგები? *

1. დიახ
2. დიახ, მაგრამ არა ყოველთვის
3. არა

A4. გაუმჯობესდა თუ არა სამუშაო პროცესი ცვლილებების განხორციელების შედეგად? *

1. დიახ
2. არა
3. მიჭირს პასუხის გაცემა

A5. ცვლილებების განხორციელების შემდეგ გაუმჯობესდა თუ არა თქვენი პროდუქტიულობა? *

1. დიახ
2. არა
3. მიჭირს პასუხის გაცემა

A6.რამდენად გაამართლა ცვლილების განსახორციელებლად ჩადებულმა ინვესტიციებმა თქვენს კომპანიაში? *

1. სრულიად გაამართლა
2. გაამართლა
3. ნაკლებად გაამართლა
4. არ გაამართლა
5. სრულიად არ გაამართლა
6. მიჭირს პასუხის გაცემა

A7.ცვლილებების განხორციელების შედეგად რამდენად გაიზარდა კომპანიის შემოსავალი? *

1. 2-ჯერ გაიზარდა
2. 3-ჯერ გაიზარდა
3. არ შეიცვალა
4. შემცირდა
5. მიჭირს პასუხის გაცემა

A8.ცვლილებების განხორციელების შედეგად რამდენად გაიზარდა კმაყოფილი მომხმარებლის რაოდენობა? *

1. 2-ჯერ გაიზარდა
2. 3-ჯერ გაიზარდა
3. არ შეიცვალა
4. შემცირდა
5. მიჭირს პასუხის გაცემა

A9.თქვენი აზრით, რატომაა საჭირო ცვლილებების განხორციელება? *

A10. პრიორიტეტების მიხედვით მიანიჭეთ რანგი იმ ფაქტორებს, რომლებმაც განაპირობეს ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა. (1-მალიან უმნიშვნელო, 2-უმნიშვნელო, 3-ნაწილობრივ მნიშვნელოვანი, 4-მნიშვნელოვანი, 5-მალიან მნიშვნელოვანი) *

1 2 3 4 5

- კონკურენციის ზრდა
- შემოსავლის შემცირება
- მომხმარებლის უკმაყოფილება
- სახელმწიფოს მხრიდან ახალი
- სტანდარტების შემოღება
- კომპანიის ზრდა

A11. როგორ ფიქრობთ, რამდენად ხშირადაა საჭირო კომპანიაში ცვლილებების განხორციელება? *

1. წელიწადში ერთხელ
2. წელიწადში რამდენიმეჯერ
3. რამდენიმე წელიწადში ერთხელ
4. მიჭირს პასუხის გაცემა

A12. თქვენი აზრით, რა სახის რისკს შეიძლება ჰქონდეს ადგილი ცვლილებების განხორციელების შედეგად? (გთხოვთ, აღნიშნოთ მაქსიმუმ 3 პასუხი) *

1. მომხმარებლის დაკარგვა
2. ჩადებული ინვესტიციის დაბალი უკუგება
3. შემოსავლის შემცირება
4. ბაზრის წილის დაკარგვა

5. კონკურენტუნარიანობის შემცირება
6. პერსონალის გადამზადების სირთულე

A13. როგორ ფიქრობთ რა განაპირობებს ცვლილებების წარუმატებლობას? (გთხოვთ, აღნიშნოთ მაქსიმუმ 2 პასუხი) *

1. მენეჯერების მხრიდან ცვლილებების არასაკმარისი მხარდაჭერა
2. თანამშრომლების მხრიდან წინააღმდეგობა
3. არასაკმარისი ბიუჯეტი
4. მათი განხორციელების საჭიროების არ ქონა
5. Other:

A14. რა არის საჭირო წარმატებული ცვლილებების განხორციელებისთვის? (გთხოვთ, აღნიშნოთ მაქსიმუმ 2 პასუხი) *

1. მეტი კომუნიკაცია
2. თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობა
3. თანამშრომელთა მეტი ჩართულობა
4. მენეჯერის მეტი ძალისხმევა
5. Other:

A15. ქვემოთ მოცემული კითხვებიდან რომელზე გაქვთ ხოლმე პასუხი ცვლილებების განხორციელების პროცესში? *

1. რა არის საჭირო ცვლილებების განხორციელებისთვის?
2. რატომ არის საჭირო ცვლილებები?
3. რა გავლენას იქონიებს ცვლილებები?
4. ვის შეეხება ცვლილებები?
5. რა როლი გაქვთ ცვლილებების პროცესში?

A16. ცვლილებების განხორციელების ხელშემშლელ რომელი ბარიერები არსებობს კომპანიაში? (გთხოვთ მონიშნოთ მაქსიმუმ 2 პასუხი) *

1. მათი შინაარსის არცოდნა
2. მენეჯერის არასაკმარისი ლიდერული უნარ-ჩვევები
3. პრიორიტეტების განსაზღვრის პრობლემა
4. ასიმეტრიული კომუნიკაცია
5. ცვლილებების პროცესის არაეფექტური მართვა
6. Other:

A17. რას შეცვლიდით ცვლილებების განხორციელების პროცესში? *

ბლოკი B. ცვლილებების განხორციელებისას კომუნიკაციის ხარისხი

B1. რამდენად სრულდება მოცემული დებულება კომპანიაში? (1-საერთოდ არ სრულდება, 2-არ სრულდება, 3- ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება) *

- ცვლილებების პროცესის მიმდინარეობაზე თანამშრომლები რეგულარულად ინფორმირებულნი არიან
- მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციის მაღალი ხარისხია
- ცვლილებების განხორციელებისას ცვლილებების შესახებ მოწოდებული ინფორმაცია დეტალური და გასაგებია
- მენეჯერი თანამშრომლებს ყოველთვის უხსნის ცვლილებების აუცილებლობას
- მენეჯმენტის გუნდი თანამშრომლებს აწვდის ინფორმაციას ყველა მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ

C ბლოკი. თანამშრომლების ცვლილებებში მონაწილეობის ხარისხი

C1.რამდენად სრულდება მოცემული დებულება კომპანიაში? (1-საერთოდ არ სრულდება, 2-არ სრულდება, 3- ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება) *

- ცვლილებები ყოველთვის განიხილება ყველა იმ თანამშრომელთან ერთად, რომელსაც ისინი ეხება
- გადაწყვეტილებები მიიღება თანამშრომლებთან კონსულტაციის შედეგად
- მენეჯერი თანამშრომლების რჩევებს ითვალისწინებს
- მენეჯერი გამოყოფს დროს თანამშრომლების დამოკიდებულების გასაგებად
- თანამშრომლები მონაწილეობენ ცვლილების პროცესში

D ბლოკი. მენეჯერების მიდგომა ცვლილებებისადმი

D1.რამდენად სრულდება მოცემული დებულება კომპანიაში? (1-საერთოდ არ სრულდება, 2-არ სრულდება, 3- ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება) *

- მენეჯერს აქვს მომავლის სწორი ხედვა
- მენეჯერი უპირობოდ ეთანხმება ყველა ცვლილებას რომელსაც მაღალი რგოლის მენეჯერები სთავაზობენ
- საშუალო დონის მენეჯერი ყველა ცვლილების განხორციელებაში ჩართული
- ჩემი მენეჯერი მზადაა დამეხმაროს ნებისმიერი საკითხის მოგვარებაში
- მენეჯერი გვეხმარება მოვერგოთ განხორციელებულ ცვლილებებს

E ბლოკი. თანამშრომლების ემოციური მზადყოფნა ცვლილებებისთვის

E1.როგორია თქვენი დამოკიდებულება ცვლილებების მიმართ? (1-საერთოდ არ სრულდება, 2-არ სრულდება, 3- ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება) *

- ჩემთვის ცვლილება პოზიტიური პროცესია
- ცვლილებების აუმჯობესებს და ამარტივებს სამუშაო პროცესს
- მე მზად ვარ ცვლილებების პროცესში მივიღო მონაწილეობა
- ჩვენი დეპარტამენტი გახსნილია ცვლილებებისთვის
- ვთვლი, რომ ცვლილებები კომპანიისთვის აუცილებელია

F ბლოკი. რესპოდენტის სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლები

F1.თქვენი სქესი *

- მდედრობითი
- მამრობითი

F2.გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი ასაკი *

- 18-25 წელი
- 26-35 წელი
- 36-45 წელი
- 46-55 წელი
- 55+

F3.გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი ოჯახური მდგომარეობა *

- დაოჯახებული
- განქორწინებული
- დასაოჯახებელი
- Other:

F4.გთხოვთ, მიუთითოთ თქვენი განათლების დონე *

- საშუალო
- პროფესიული
- არასრული უმაღლესი
- უმაღლესი

F5.რამდენი ხანია რაც ამ კომპანიაში მუშაობთ? *

- 1 წელზე ნაკლები
- 1-დან 2-წლამდე
- 2 წელზე მეტია